

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Improvement of the Quality of Employee Selection and Adaptation Processes in a Chosen
Company

Student: Bc. Gabriela Klencová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Gabriela Klencová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
Improvement of the Quality of Employee Selection and Adaptation Processes in a Chosen Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
4. Charakteristika společnosti
5. Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



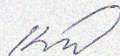
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 6 a 7, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 26. dubna 2019


.....
Bc. Gabriela Klencová

Poděkování

„Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za odborné vedení, věcné připomínky, ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování mé diplomové práce.“

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce.....	7
2.1	Použitá metodika diplomové práce	7
2.2	Použité metody diplomové práce	7
3	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	9
3.1	Řízení lidských zdrojů	9
3.2	Získávání zaměstnanců.....	11
3.3	Zdroje získávání zaměstnanců	12
3.3.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	12
3.3.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	13
3.4	Výběr zaměstnanců	16
3.4.1	Posuzování uchazeče	17
3.4.2	Kritéria výběru	18
3.4.3	Postup v procesu výběru.....	18
3.4.4	Metody výběru	20
3.4.5	Hodnocení úspěšnosti výběru	25
3.4.6	Etické zásady	26
3.4.7	Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru	26
3.5	Přijímání zaměstnanců.....	27
3.6	Adaptace zaměstnanců	28
3.6.1	Řízení adaptačních procesů	30
3.6.2	Adaptační balíček.....	30
3.6.3	Individuální adaptační plán.....	31
3.6.4	Programy a metody adaptace	32
3.6.5	Náklady na adaptaci	33
3.6.6	Role přímých nadřízených a personálních zaměstnanců	33

4	Charakteristika společnosti	35
4.1	Popis společnosti HIGHFIVE, s.r.o.	35
4.2	Historie společnosti	37
4.3	Organizační struktura společnosti	37
5	Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	39
5.1	Proces získávání zaměstnanců	39
5.2	Proces výběru zaměstnanců	40
5.2.1	Proces výběru na dělnickou pozici.....	41
5.2.2	Proces výběru na technickohospodářskou pozici.....	42
5.3	Proces přijímání zaměstnanců.....	43
5.4	Proces adaptace zaměstnanců	44
5.5	Analýza dotazníkového šetření	46
5.6	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	70
6	Návrhy a doporučení.....	72
7	Závěr	77
	Seznam použité literatury	79
	Seznam zkratk	81
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je představováno nejnovější koncepcí personální práce, stává se tak jádrem řízení podniku, jeho nejdůležitější složkou a také nejvýznamnější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce je vyjádřen význam člověka, lidská pracovní síla jako nejpodstatnější výrobní vstup a motor činnosti firmy. Personální práce tak přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech řídicích zaměstnanců. K nejvýznamnějším úlohám personální práce je řazeno získávání a výběr zaměstnanců, kde cílem není pouze získání adekvátních zaměstnanců s potřebnými kvalifikacemi na určitá pracovní místa, ale i vytváření image společnosti, která si pak může vybírat ze značného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, a stává se tak vyhledávaným zaměstnavatelem. Cílem výběru zaměstnanců je pak zvolit nejlepšího kandidáta splňující stanovené požadavky pro pracovní místo. Výběr vhodného uchazeče nemusí být vůbec snadný v současné době, kde je nabídka práce převyšována poptávkou, a tak je dnes poměrně častým případem, kdy se na jednu pozici hlásí několik uchazečů. S tím souvisí také narůstající administrativní náklady a časová náročnost při protřídění životopisů apod. Při výběru uchazečů pak personální zaměstnanci využívají různé testy a formy pohovorů s cílem získat a obsadit pracovní místo tím nejvhodnějším člověkem. Neméně důležitým je potom proces adaptace, kdy si nový zaměstnanec zvyká na odlišné prostředí, spolupracovníky a metody práce.

Cílem diplomové práce bude na základě analýzy stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě HIGHFIVE, s.r.o. zjištění možných nedostatků a doporučení návrhů na zkvalitnění těchto procesů.

Práce bude složena ze dvou částí, a to z teoreticko-metodické, zahrnující dvě kapitoly a aplikačně-ověřovací, která je obsažena ve třech kapitolách.

Teoreticko-metodická část počínající **druhou kapitolou** bude věnována aplikované metodice a metodám (analýze, syntéze, indukci, dedukci, komparaci) a empirickým hodnotám.

Třetí kapitola diplomové práce bude zasvěcena teoretické části, čerpané z publikací tuzemské i zahraniční literatury, ve které budou postupně definována témata týkající se řízení lidských zdrojů, proč jsou pro společnost důležitými, co vše je v nich obsaženo a jaké aktivity se řízením lidských zdrojů souvisí. V další podkapitole budou popsány zdroje získávání zaměstnanců, jejich výhody a nevýhody. Následující téma výběru zaměstnanců bude zasvěceno posuzování uchazeče, jednotlivým kritériím výběru, jeho procesu, metodám, dále jaké je třeba dodržovat etické zásady při výběru zaměstnanců nebo jaká je úloha vedoucích zaměstnanců

a personalistů. V teoretické části bude také zmíněna oblast přijímání zaměstnanců, její proces a důležité náležitosti pracovní smlouvy. V závěru teoretické části bude popsána adaptace zaměstnanců, včetně náležitostí adaptačního balíčku, plánu adaptace, budou rozebrány programy a metody adaptace, náklady na adaptaci a bude popsána role přímých nadřízených a personálních zaměstnanců.

Následující **čtvrtá kapitola** bude již součástí aplikačně-ověřovací části, kde bude zobrazena charakteristika společnosti HIGHFIVE, s.r.o., její historie a struktura.

V **páté kapitole** budou k analýze stávajících procesů výběru a adaptace vybrané společnosti využity informace poskytnuté personálním útvarem společnosti, dále bude využit rozhovor s personálním zaměstnancem a následně bude provedeno dotazníkové šetření na vybraných zaměstnancích firmy.

Kapitola šestá bude obsahovat navržené doporučení, která povedou ke zlepšení stávajících procesů výběru a adaptace zaměstnanců.

2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

V této kapitole bude představena metodika zpracování, která bude použita při tvorbě diplomové práce a dále budou popsány jednotlivé metody.

2.1 Použitá metodika diplomové práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, kde první část je teoretická a druhá část je praktická, která je aplikována na společnost HIGHFIVE, s.r.o.

Pro vypracování diplomové práce byla zvolena metodika, v níž je zahrnuto:

1. zpracování teoretické části diplomové práce na základě tuzemské i zahraniční literatury, za použití metod analýzy, syntézy, indukce a dedukce,
2. charakterizování vybrané společnosti a její stávající procesy výběru a adaptace zaměstnanců s použitím metod analýzy, syntézy, indukce, dedukce, komparace a rozhovoru s personálním zaměstnancem,
3. analyzování současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců dané společnosti za pomoci dotazníkového šetření a jeho následné vyhodnocení,
4. vytvoření návrhů a doporučení pro zkvalitnění procesů výběru a adaptace vybraného podniku na základě vyhodnocení daných procesů.

2.2 Použité metody diplomové práce

V diplomové práci budou použity metody logické a empirické. Do logických metod jsou řazeny tyto:

- analýza – jedná se o myšlenkové rozčlenění složitých skutečností na dílčí části,
- syntéza – myšlenkový postup, ve kterém si na základě stanoveného kritéria vytváříme představu o zkoumané látce, zároveň pomocí syntézy poznáváme souvislosti mezi jevy a strukturou celku,
- indukce – s pomocí níž lze vyvodit obecnější poznatky o dané problematice,
- dedukce – opak indukce, kdy dedukcí je umožněno z určitých procesů vyvodit logicky závěr,
- komparace – je jinak definována jako srovnání charakteristik a vlastností jevů mezi sebou, hledání společných prvků a souvislostí nebo naopak rozdílů.

Z empirických metod bude použita metoda rozhovoru s personalistou společnosti HIGHFIVE, s.r.o. Rozhovor bude mít polostrukturovanou podobu s předem připravenými otázkami (viz příloha č. 3) s možností se následně doptat na doplňující otázky. S pomocí rozhovoru budeme moci zjistit detailnější informace o dané oblasti výběru a adaptaci zaměstnanců ve firmě. Další metodou bude dotazníkové šetření pro zjištění kvality úrovně výběru a adaptace a s tím související spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci.

3 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

Smyslem výběru zaměstnanců je vybrání toho nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici v organizaci. V současnosti nejsou výběrová řízení pouze o pohovorech, měření výkonnosti, ale také o osobnostním profilu uchazeče a jeho předpokladu splynutí s danou firemní kulturou. Mimo jiné je důležité se zaměřit i na prezentaci společnosti, tj. image, hodnoty a úspěchy podniku jsou důležitými prvky významně ovlivňující proces výběru zaměstnanců. V návaznosti na výběr zaměstnanců následuje přijímání a důležitá oblast adaptace zaměstnance. Ten by se měl vhodně začlenit do firemního kolektivu, měl by přijmout podnikovou kulturu, nové pracovní postupy apod. Nový zaměstnanec musí být schopen absorbovat velké množství informací v relativně krátkém čase. Obecně platí, že čím intenzivněji a systematictěji je adaptačnímu procesu věnováno, tím rychleji a lépe zapracování nového zaměstnance proběhne. S vhodným adaptačním procesem souvisí i zaměstnancova motivace a výkonnost. Rovněž je dobré si hned na začátku ujasnit vzájemná očekávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Investice do dostatečné pozornosti novým zaměstnancům se organizacím s jistotou vyplatí.

Tato kapitola je věnována teoretické části, ve které budou postupně objasněna témata týkající se řízení lidských zdrojů, jejich úloha a aktivity. Dále bude zmíněna problematika získávání zaměstnanců z různých zdrojů. Řekneme si, podle čeho posuzuje uchazeče u výběru zaměstnanců, jaká mohou být kritéria, postup výběru a jeho metody. Bude uvedeno, jak provést co úspěšný výběr zaměstnance, jaké by měly být dodržovány etické zásady a jakou mají úlohu vedoucí zaměstnanci a personální útvar.

3.1 Řízení lidských zdrojů

V současnosti ve všech průmyslově vyspělých zemích je za klíčový prvek, nezbytný pro společnost, pokládáno řízení lidských zdrojů, jelikož bez kvalifikovaných zaměstnanců není možná existence jakékoliv organizace, stává se tak řízení zaměstnanců základní složkou fungování firmy. Řízení lidských zdrojů tedy lze chápat jako komplex rozhodování a metodik, jejichž úkolem je řídit a dále rozvíjet lidský potenciál ve firmách tak, aby bylo firmě umožněno dosáhnout plánovaných cílů. Pod pojmem řízení lidských zdrojů je třeba si představit určité pojetí, které v řízení firmy tvoří část, která je zaměřena na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. Jde tedy o přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které je ovlivněno výkonem zaměstnanců ve firmě. V praxi někdy dochází ke splynutí pojmů personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských

zdrojů. Z hlediska teoretického tyto pojmy nelze považovat za synonyma, jedná se o rozdílné vývojové fáze, resp. odlišné koncepce personální práce. Kdežto pojmy personální práce a personalistika lze pokládat za nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi tohoto řízení se jedná. Pod pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou označovány jednotlivé fáze či koncepce personální práce (Horváthová a kol., 2014).

Lidské zdroje jsou pokládány za největší bohatství firmy, dle jejich řízení je rozhodováno o tom, zda společnost uspěje či nikoliv, jsou také rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti daného podniku. Lidské zdroje jsou tedy velkým přínosem pro společnost, a proto se do nich vyplatí investovat (Leatherbarrow a Fletcher, 2014).

Horváthová a kol. (2014) tvrdí, že v širším významu je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit k tomu, aby byla společnost výkonnou, a aby byl její výkon neustále zlepšován. K zajištění splnění tohoto úkolu lze třeba využít všech disponibilních zdrojů, které jsou organizaci dostupné, tj. zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Ať už je úkol řízení lidských zdrojů definován jakkoli, vždy je potřeba v zájmu splnění daných úkolů se zaměřit na následující aktivity:

- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti a přístupy,
- **organizační rozvoj** – zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních složek i mezi nimi navzájem a pomoc pracovním skupinám při řízení změn,
- **vytváření pracovních úkolů, míst a organizačních struktur** – definování organizace pracovních úkolů, pravomoci a systémů v rámci podniku,
- **formování personálu organizace** – procesy získávání, výběru, rozmístování a propouštění zaměstnanců,
- **zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti informačního systému** – zabezpečování datové základny řízení lidských zdrojů ve firmě,
- **plánování lidských zdrojů** – definování strategií řízení lidských zdrojů a potřeb v podniku a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit,
- **odměňování a zaměstnanecké výhody** – zabezpečení spravedlivého odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **a další.**

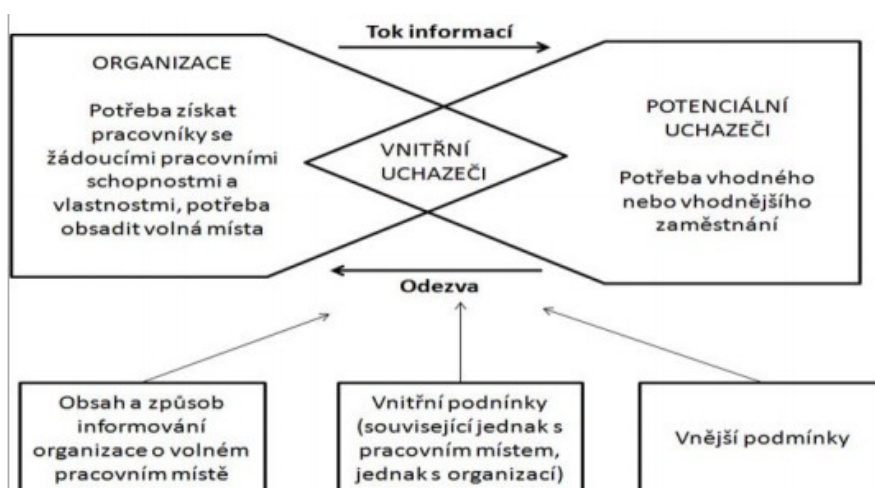
3.2 Získávání zaměstnanců

Koubek (2015) tvrdí, že získávání zaměstnanců je činnost, pomocí které má být zajištěno, že volnými pracovními místy v podniku bude přilákáno dostatečné množství odpovídajících kandidátů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tj. včas. Tato činnost je charakterizována jako rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s kandidáty, získávání přiměřených informací o kandidátech a dále jako organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Získávání zaměstnanců (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly podniku, tzv. staffingu a do značného rozsahu je rozhodováno o tom, jaké zaměstnance bude mít společnost k dispozici. U nás se pro tuto činnost vžil pojem nábor pracovníků, ale je však potřeba zdůraznit, že termíny získávání a nábor zaměstnanců jsou v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišovány. Zatímco nábor zaměstnanců znamená obvykle získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, v moderním získávání zaměstnanců je usilováno nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšího prostředí, ale hlavně jde o získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců podniku. V pojetí získávání zaměstnanců je tedy implicitně obsažena snaha o hospodaření s pracovní silou a snaha o zvyšování produktivity práce.

Koncept získávání zaměstnanců je vystižen především tím, o co se moderní personální práce snaží, tj. nejen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, ale hlavně také o získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle firmy, zaměstnanců zaujatých a motivovaných, zaměstnanců, jejichž individuální zájmy se co nejvíce budou ztotožňovat se zájmy společnosti a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot společnosti a její celkovou kulturou. V procesu získávání zaměstnanců stojí proti sobě dvě strany – na jedné straně je společnost s potřebou pracovních sil a na druhé straně jsou potenciální kandidáti o zaměstnání, tj. osoby hledající vhodné nebo lépe vyhovující zaměstnání. Proces získávání zaměstnanců má tedy zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální uchazeči o zaměstnání reagovali na nabídku zaměstnání ve společnosti. Je třeba chápat, že odezvu na nabídku zaměstnání v podniku může výrazně ovlivnit samotná nabídka práce (obsahem a způsobem informování), vnitřní podmínky firmy (značně ovlivnitelné) a také ve velkém rozsahu i vnější podmínky (neovlivnitelné organizací), vyznačující se často výraznou proměnlivostí. Názorná ukázka výše popsané situace je dokumentována na modelu získávání zaměstnanců na Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2015, s. 127)

3.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Horváthová a kol. (2014) říkají, že podstatným momentem při získávání zaměstnanců je potřeba identifikace zdrojů a metod procesu získávání. Při průběhu získávání zaměstnanců a volbě metod je důležité, zda bude pracovní místo obsazeno z vnitřních zdrojů anebo ze zdrojů vnějších. Jestliže jsou ve společnosti obsazována pracovní místa z řad vlastních zaměstnanců, je to výrazem politiky řízení lidských zdrojů společnosti. Pro zaměstnance je motivující možnost postupu ve firmě, čímž je zajištěna stabilizace klíčových pracovníků.

3.3.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má ve společnostech svá jistá pravidla. Vlastní zdroje jsou objevovány na základě výsledků hodnocení zaměstnanců, kariérového plánování a rozvoje společně s talent managementem. Vnitřní zdroje jsou tvořeny:

- uspořenémi zaměstnanci, např. v důsledku produktivnější technologie či lepší organizace práce,
- zaměstnanci uvolňovanými ve vztahu s ukončením určité činnosti nebo v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci, kteří jsou schopni zastávat náročnější pracovní pozici, než dosud vykonávali,
- zaměstnanci mající z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů s sebou nese celou řadu vyplývajících výhod a nevýhod. Pro lepší představu jsou v dále uvedené Tab. 3.1 zobrazeny hlavní příklady výhod

a nevýhod získávání pracovníků, kde asi nejčastější výhodou, která nás napadne je ta, že kandidát zná společnost. Tudíž se člověk ve firmě již dobře orientuje, zná poslání a hodnoty firmy, výrobní proces, řadu ostatních zaměstnanců apod. Z dobrého povědomí o firmě pak vyplývají nižší náklady na adaptaci zaměstnance, než by tomu bylo v případě získávání zaměstnance ze zdrojů vnějších. Nevýhodou naopak může být provozní slepota stávajícího zaměstnance, jelikož je pro něj obtížnější přinést do stávající firmy nový pohled na věc a přijít s neotřelými nápady např. na inovaci stávajících procesů v podniku (Dvořáková, 2012).

Tab. 3.1 Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců

Zdroje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • uchazeč zná společnost • manažeři znají své zaměstnance • nízké náklady na získávání lidí • znalost spolupracovníků • rychlejší obsazení místa • zvýšení motivace a loajality zaměstnanců a dalších členů firmy • rychlejší adaptace 	<ul style="list-style-type: none"> • provozní slepota • omezený výběr • automatické povyšování • soutěživost a kariérní postup může negativně ovlivnit mezilidské vztahy • odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu

Zdroj: vlastní zpracování z publikace Horváthová a kol. (2014)

3.3.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

V případě, že ve společnosti nejsou k dispozici vhodné pracovníci, je nutno hledat zaměstnance mimo společnost. Počet uchazečů o pracovní místo je ovlivněn mnoha faktory, primárně je to situace na trhu práce, potom pověst firmy jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa apod. Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců a jejich členění jsou popsány dále, kde mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců řadíme:

- zaměstnance jiných firem, kteří chtějí změnit své zaměstnání,
- čerstvé absolventy škol či jiných organizací připravujících mládež na budoucí povolání,
- volné pracovní síly na trhu práce,
- doplňkové zdroje pracovních sil (např. ženy v domácnosti, studenti, důchodci nebo pracovní síly ze zahraničí).

U získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů byla hlavní nevýhodou provozní slepota stávajícího zaměstnance, který obtížněji přinese do firmy nové nápady a myšlenky. V případě získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je naopak toto výhodou, jak lze vidět v Tab. 3.2. Nový zaměstnanec s sebou přinese do firmy své zkušenosti, poznatky a dovednosti, které mohou danou firmu obohatit. Společnost má také větší výběr uchazečů z vnějšího prostředí než z vnitřního, díky tomu si může vybrat pro danou pozici toho nejlepšího člověka dle svého uvážení. Naopak nevýhodou v případě získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou vyšší náklady na získávání zaměstnanců a adaptaci, jelikož nový zaměstnanec přichází do firmy, o které ještě nemá dostatečné povědomí, které by jinak měl stávající pracovník.

Tab. 3.2 Výhody a nevýhody vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

Zdroje získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru zaměstnance • příliv nových nápadů a myšlenek • velké pracovní nasazení nového zaměstnance • rychlejší uznání příchodního zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců • vyšší riziko nesprávné volby • delší doba obsazení pracovního místa • delší adaptace • více vyššího finančního ohodnocení • zvyšování fluktuace

Zdroj: vlastní zpracování z publikace Horváthová a kol. (2014)

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je také nutné brát zřetel na antidiskriminační zákon, který má zabránit tomu, aby byli znevýhodňováni daní kandidáti např. kvůli etnickému původu, pohlaví, invaliditě, náboženskému vyznání, věku či sexuální orientaci (Kaesler a Kaesler-Probstová, 2013).

V praxi je řada metod a forem k tomu, jak upoutat zájem, oslovit a vzbudit chuť lidí ucházet se o pracovní místa. Ne všechny z nich však mají totožný efekt a nejsou vhodné všeobecně. Důležitý vliv na volbu metod a forem mají obvykle disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je třeba uvolněnou pracovní pozici obsadit, dostupnost kvalitních kandidátů a povaha obsazovaného pracovního místa. Jestliže jsou získáváni pracovníci z vnějších zdrojů, bereme v úvahu následující metody a formy:

Spolupráce s úřady práce – levná forma získávání pro společnosti, která vyžaduje podrobnou formulaci požadavků dané společnosti a zájem o spolupráci s příslušným úřadem práce.

Inzerce v médiích – inzerovat lze v tisku, rozhlasu nebo televizi jak v lokálních, tak celostátních médiích. Společnost může inzerovat sama nebo může spolupracovat s profesionální agenturou. Při inzerci je důležité zvážit volbu médií vzhledem k typu pracovní pozice. V inzerátu by mělo být publikováno místo a druh výkonu práce, datum možného nástupu, dále požadavky na uchazeče, nabízené výhody jako jsou slevy na produkty, služební vůz nebo finanční odměny (Lewthwaite, 2007).

Internetová inzerce – v současnosti velmi oblíbená a využívaná forma získávání zaměstnanců, kdy internet umožňuje zasílat životopisy uchazečům a další dokumenty, vyplňování dotazníků apod. Internetová inzerce je levná a rychlá metoda získávání pracovníků, firmy jeho prostřednictvím mohou inzerovat volná pracovní místa na různých portálech práce i na svých webových stránkách.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi – spočívá ve spolupráci se školami a dalšími vzdělávacími organizacemi přinášející efekt v delším časovém horizontu. Mezi způsoby spolupráce se školami patří např. sponzorování studentů, nabídka praxí a stáží, vedení diplomových prací, trainee programy¹ apod.

Využívání externích služeb:

- **Recruitment organizace** – kdy je osloven široký okruh potenciálních uchazečů. Zpravidla po vlastním výběru jsou doporučeni k přijetí dva až tři kandidáti, kdy konečné rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta je ponecháno na manažerech zadavatelské společnosti. Recruitmentové organizace si za získání a výběr účtují poměrně vysoké částky.
- **Organizace typu Executive Search (*Head Hunting*)** – zde jsou přímo osloveni vhodní uchazeči, kteří v současnosti nepřemýšlejí o změně zaměstnání. Členové těchto organizací mají dobře zmapovaný trh práce specializovaných profesí. Nejprve je těmito organizacemi formulována pracovní náplň a prostředí, potom osobní profil kandidáta a dále jsou organizací kontaktovány osoby, u nichž je cílem vzbudit zájem o změnu zaměstnání.

¹ Trainee program = speciální výcvikový program určen obvykle absolventům středních a vysokých škol.

- Organizace typu Temporary Help – jedná se o pronájem zaměstnanců společností různého zaměření. Pronájem se uplatňuje zejména u administrativních funkcí a u zaměstnanců na dělnických pozicích.

Využívání sociálních sítí – v současnosti hojně využívaný nástroj získávání potenciálních zaměstnanců, kdy je důležité dát si pozor na to, zda obě strany (společnost i uchazeč) jednají s důvěryhodnou osobou. Globálním lídrem v této oblasti je profesní síť LinkedIn, pomocí které jsou spojováni profesionálové z celého světa. Uživatelé na tuto síť vkládají své životopisy, které jsou dále aktualizovány svými uživateli. Další významnou sociální sítí pro získávání zaměstnanců je Facebook, pomocí kterého je od nedávna také možno inzerovat pracovní nabídky. Na sociálních sítích je v posledních letech nadměrně vysoký počet lidí, kteří na nich stráví i několik hodin denně, a proto jsou společnostmi uveřejněny nabídky pozic i zde.

3.4 Výběr zaměstnanců

Koubek (2015) tvrdí, že úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z žadatelů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen nárokům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i ve společnosti. Žadatel by měl být schopen akceptovat hodnoty daného týmu, útvaru a společnosti, měl by přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a také by měl být dostatečně flexibilní a mít rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovním týmu i v organizaci. Výběrem zaměstnanců musí být brány v potaz nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky žadatele (Byars and Rue, 2011).

Nelze však nalézt žádnou metodu výběru pracovníků, pomocí které bychom naprosto spolehlivě uměli vybrat toho skutečně nejvhodnějšího a nejlepšího jedince stoprocentně plnícího úkoly pracovního místa, a který by vykazoval pracovní chování, jaké je pracovním místem, týmem a společností vyžadováno.

V procesu výběru je posuzována způsobilost aspiranta vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutno specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita, dále je potřeba zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro predikci budoucího pracovního výkonu aspiranta a najít a zvolit metody, pomocí kterých by bylo co nejobjektivněji prokázáno, do jaké míry aspirant zvoleným kritériím vyhovuje. Je tedy zřejmé,

že při výběru zaměstnanců mají významnou roli metodologické otázky, ve kterých je řečeno, že vlastnímu výběru zaměstnanců nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování žadatelů a výběr metod tohoto posuzování. Mnohem viditelněji je při výběru brána závažnost rozhodování, dále je nutno věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru zaměstnanců a vhodnému jednání s uchazeči. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má tak klíčový význam pro to, jaké zaměstnance bude mít společnost k dispozici. Správným výběrem zaměstnanců je navíc zvyšována autorita manažera v očích jeho spolupracovníků. Naopak nesprávným výběrem je důvěryhodnost manažera snižována (Urban, 2010).

3.4.1 Posuzování uchazeče

Jelikož účelem výběru je vybrat toho nejlepšího z kandidátů, ústředním problémem této personální činnosti je posuzování míry vhodnosti každého z aspirantů pro obsazované pracovní místo. Porovnávána je povaha pracovního místa (tj. popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky zaměstnance se zjištěnými charakteristikami kandidáta. Problém je v tom, že posuzujeme pracovní způsobilost a osobnost člověka, tzn. jeho soubor znalostí a dovedností, které jsou obvykle nekvantifikovatelné. Běžně je také obtížné stanovit objektivně požadavky pracovního místa, týmu a společnosti. Proto je nezbytné se uchýlovat k určitým klasifikacím, např. k třídění kandidátů do skupin podle předem stanovených kritérií za použití metod výběru těmito kritériím odpovídajícím. Z tohoto důvodu, než budeme moct přistoupit k vlastnímu výběru zaměstnanců, je třeba stanovit několik věcí, jako např.:

- **vytyčit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost zaměstnance**, tj. stupeň a obor školního vzdělání nebo přípravy na povolání, délku praxe v oboru,
- **určit, na jakém principu bude odborná způsobilost zaměstnance posuzována**, např. to může být výuční list, maturitní vysvědčení, doklady o absolvování specializovaných kurzů,
- **vyřešit problém získání objektivních, detailních a věrohodných informací**, kde je potřeba zodpovědět si tři základní otázky, zejména první dvě otázky musí být zodpovězeny kladně, jinak je kandidát nepřijatelný.
 - Může kandidát vykonávat danou práci? (*Má potřebné vzdělání, praxi, zkušenosti?*)
 - Chce žadatel vykonávat danou práci? (*Má kladný vztah k této práci?*)
 - Zapadne uchazeč do týmu společnosti? (*Nebude cizorodým prvkem v týmu?*)

3.4.2 Kritéria výběru

Koubek (2015) tvrdí, že zvykem u nás je vybírat zaměstnance podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného místa. V dobře řízených společnostech ve vyspělých zemích je toto kritérium zdaleka nedostačující, proto jsou rozeznávány následující tři druhy kritérií výběru pracovníků:

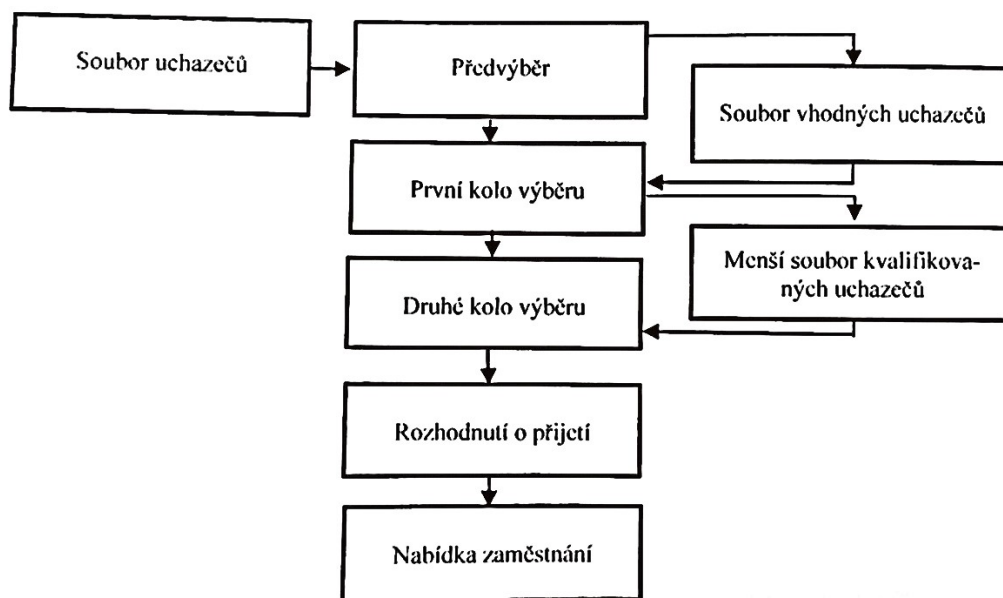
1. **Celopodniková kritéria** – týkající se vlastností, které jsou společnostmi považovány u jejich zaměstnanců za cenné a významné a které jsou ovlivňovány posuzováním předpokladů kandidáta, že si bude počínat ve firmě úspěšně. Stále více se mluví o schopnosti kandidáta přijmout kulturní hodnoty podniku a přispět k jejich rozvoji. Ku příkladu společností jsou vyžadováni pružní a přizpůsobiví jedinci, kteří akceptují změny. Celopodniková kritéria nejsou obvykle v nabídce zaměstnání uváděna a jsou spíše uplatňována intuitivně a subjektivně. Je dobré, když je definován písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří posuzují způsobilost kandidáta, k němu přihlížejí.
2. **Týmová kritéria** – týkající se vlastností, které by měl mít člověk pracující v určitém konkrétním týmu či útvaru. Není pochyb o tom, že např. od inženýra v útvaru výzkumu a vývoje jsou vyžadovány jiné vlastnosti než od inženýra ve výrobním útvaru. Je důležité také to, aby vhodný kandidát svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu a byl tak schopen přijmout hodnoty kultury v týmu a nestal se cizorodým prvkem v útvaru.
3. **Kritéria pracovního místa** – jsou ta, která jsou v souladu se specifikací (požadavky) pracovního místa. Tato kritéria jsou stále nejdůležitějšími při výběru zaměstnance, nicméně nejsou rozhodujícím prvkem. Dokonce je stále častěji řečeno, že je lepší vybírat zaměstnance pro společnost a pro tým než pro pracovní místo, tzn., že je kladen čím dál větší důraz na týmovou práci a na mezilidské vztahy na pracovišti.

3.4.3 Postup v procesu výběru

Horváthová a kol. (2014) uvádějí, že postup při výběru zaměstnanců je určen především tím, jaké pracovní místo obsazujeme, jak náročné je získat zaměstnance s požadovanými vlastnostmi a schopnostmi, a na tom, jaké máme disponibilní finanční prostředky pro obsazení pozice. Výběrový proces je odlišný při obsazování pracovní pozice z vnitřních a vnějších zdrojů, kdy v případě vnitřních zdrojů nebude některý z dále uvedeného výčtu kroků uskutečněn. Významnou roli hraje taktéž i tradice podniku a význam, jaký je managementem společnosti přikládán jednotlivým výběrovým postupům. Daný proces výběru zaměstnanců

může probíhat v krocích, které jsou znázorněny na Obr. 3.2. Jedná se zde o nejběžnější tříkolové uspořádání výběrového řízení, kdy v prvním kole jsou vyhodnocovány materiály, ve druhém kole se setkáváme s kandidáty a testujeme je a v kole třetím jsme s nejvážnějšími uchazeči v individuálním kontaktu.

Obr. 3.2 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Horváthová a kol. (2014, s. 58)

Pět jednotlivých kroků procesu výběru zaměstnanců z Obr. 3.2 budou podrobněji popsány v níže uvedeném výčtu.

1. **Předvýběr uchazečů (administrativní kolo)** – základním cílem administrativního kola je provedení prvotního výběru, při kterém bude minimalizována subjektivnost rozhodnutí a bude vyloučena ztráta perspektivního jedince. Výsledkem předvýběru je zařazení vhodných kandidátů do tří skupin jako:
 - velmi vhodní uchazeči pozváni k výběrovému řízení,
 - vhodní uchazeči zařazení do výběrového řízení, pokud je počet kandidátů nedostačující,
 - nevhodní uchazeči, kterým je poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem práce ve společnosti.
2. **První kolo výběrového řízení** – zde potřebujeme získat další důležité informace, abychom se mohli rozhodnout, resp. vybrat dva až tři kandidáty, kteří budou srovnatelní a postoupí do dalšího kola. V tomto kole jsou používány výběrové metody jako jsou případové studie, různé testy, rozhovor apod.

- 3. Druhé kolo výběrového řízení** – nejčastěji používané metody ve finálním kole výběrového řízení jsou assessment centra (AC) a výběrový rozhovor. Úkolem rozhovoru je posouzení předpokladů kandidáta vzhledem k obsazované pracovní pozici. Podoba assessment centra je obvykle vykazována jako celodenní diagnostický program, ve kterém jsou zahrnuty ústní pohovory, modelové situace, ukázky práce v týmu nebo psychodiagnostické testy.
- 4. Rozhodnutí o přijetí** – v tomto kroku máme dva až tři kandidáty, u kterých se musíme rozhodnout. Rozhodnutí je provedeno zpravidla více osobami (Leatherbarrow, Fletcher, 2014). Máme k dispozici velké množství informací, kdy je dobré využít systém „hodnotících formulářů uchazečů“. Informace budou určitým způsobem obodovány, vyhodnocovány, takže vznikne nějaké pořadí kandidátů. Tato bodová hodnota má však pro nás pouze orientační význam. Můžeme lze použít:
- metodu zatřídění, která je většinou použita u jednokriteriálního porovnání, např. značíme si pouze odpovědi ANO/NE,
 - metodu bodování a pořadí, při kterých je důležité sdílet stejnou stupnici a vymezit, co je jakou hodnotou představováno,
 - metodu párového srovnávání, která je často používána jako ověřovací metoda k metodě bodování. Pomocí této metody můžeme srovnat více uchazečů najednou v jednom nebo více kritériích.
- 5. Nabídka zaměstnání** – oznámíme nejlepšímu kandidátovi rozhodnutí o nabídce zaměstnání. Sdělení by mělo být jednak ústní a jednak písemné s žádostí, aby do určitého data uchazeč potvrdil svůj zájem pracovat ve společnosti. Současně sdělíme s politováním ostatním uchazečům, že neuspěli při výběrovém řízení, ale nabídneme jim možnost pozdější spolupráce, kdybychom v budoucnu potřebovali jejich znalosti a dovednosti nebo by se uvolnilo nějaké pracovní místo.

3.4.4 Metody výběru

K výběru zaměstnanců lze použít řadu metod, nicméně žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Není zaručena žádná existence univerzální a nejlepší metody výběru, proto se v praxi osvědčuje kombinace více metod (Šikýř, 2012). Níže bude popsáno pár základních metod používaných při výběru zaměstnanců.

Výběrový rozhovor – základní metoda výběru, rozhovor musí být řádně předem připraven a musí mít stanovenou jasnou strukturu. Očekáváním úspěšného výběru je představa

o tom, jaké odpovědi kandidátů na předem připravené otázky považujeme za žádoucí a co určitá odpověď o uchazeči vypovídá. Výběrové rozhovory lze rozlišit dle počtu účastníků v Tab. 3.3. a to jak na straně tazatelů, tak na straně uchazečů jako individuální rozhovor, panelový, postupný a skupinový rozhovor anebo to může být výběrová komise. Dále podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru v Tab. 3.4 to mohou být rozhovory strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Dle jejich zaměření lze rozlišit výběrové rozhovory v Tab. 3.5 na behaviorální, biografické, situační a stresové.

Tab. 3.3 Typy výběrových rozhovorů – dle počtu účastníků

Typy výběrových rozhovorů – dle počtu účastníků	
Individuální rozhovor (1 + 1)	Diskuse „mezi čtyřma očima“.
Panelový rozhovor (2 + 1)	Na straně tazatelů je více lidí, obvykle personalista a potenciální nadřízený uchazeče.
Postupný rozhovor (série individuálních rozhovorů)	Uchazeč absolvuje rozhovor s personalistou a pak s potenciálním přímým nadřízeným.
Výběrová komise	Oficiálnější typ, je předem určený daný postup výběrového řízení.
Skupinový rozhovor	Na jedné straně je skupina kandidátů a na straně druhé jeden nebo více tazatelů.

Zdroj: vlastní zpracování z publikace Horváthová a kol. (2014)

Tab. 3.4 Typy výběrových rozhovorů – dle míry strukturovanosti

Typy výběrových rozhovorů – dle míry strukturovanosti	
Strukturovaný rozhovor	Předem připravené otázky s daným pořadím.
Polostrukturovaný rozhovor	Vychází z předem připravených otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby během rozhovoru.
Nestrukturovaný rozhovor	Improvizace bez přípravy. Forma, obsah i postup jsou utvářeny během rozhovoru.

Zdroj: vlastní zpracování z publikace Horváthová a kol. (2014)

Tab. 3.5 Typy výběrových rozhovorů – dle zaměření

Typy výběrových rozhovorů – dle zaměření	
Behaviorální rozhovor	Kandidátům jsou kladeny otázky, pomocí kterých popisují chování v konkrétních situacích.
Biografický rozhovor	Jsou zde posuzovány chronologicky předchozí zkušenosti uchazečů.
Situační rozhovor	Kandidátům jsou kladeny situační otázky s cílem zjistit, jak by řešili konkrétní pracovní situace.
Stresový rozhovor	Kandidáti jsou konfrontováni s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo obtížnými otázkami s cílem zjistit, jak budou reagovat na stres.

Zdroj: vlastní zpracování z publikace Horváthová a kol. (2014)

Horváthová a kol. (2014) říkají, že v rámci výběrového rozhovoru se snažíme vybrat nejlepšího aspiranta na dané pracovní místo a je tak nutné se vyvarovat i některým častým hodnotitelským chybám, kterých se v průběhu rozhovoru mohou tazatelé dopustit. Běžnou chybou je zejména to, že rozhovor není předem jasně strukturován, tazatelé nejsou na rozhovor adekvátně připraveni, nedělají si poznámky, mohou být kladeny diskriminační otázky anebo nejsou jasně definovány žádoucí odpovědi uchazečů. K běžným hodnotitelským chybám řadíme:

- **Haló-efekt** – ke kterému dochází, jestliže jsou předpoklady potenciálního zaměstnance v určité oblasti natolik výrazné nebo zajímavé, že zastiňují obvykle obtížněji zjistitelné předpoklady v jiných oblastech.
- **Předsudky (diskriminace)** – kdy o hodnocení uchazečů by měly rozhodovat jejich schopnosti a zkušenosti, ne předsudky vůči určité skupině potenciálních pracovníků.
- **Rychlé úsudky** – zde si tazatelé mohou udělat rychlý úsudek o žadateli během prvních pár minut a pak zřídka kdy změni hodnocení o vhodnosti uchazeče.
- **Efekt zrcadla** – je definován hodnotitelskou chybou spočívající v tom, že osoba vedoucí výběrový rozhovor má náklonnost hodnotit lépe ty kandidáty, kteří se jí podobají.
- **Série uzavřených otázek (ano – ne)** – u této chyby kladou tazatelé v průběhu rozhovoru příliš mnoho uzavřených otázek, které mohou působit na uchazeče jako výslech. Množství získaných informací je tak velmi malé a příliš formální. Rozhovor pak nebude podněcován takovýmto typem otázek.

- **Sugestivní otázky** – otázky ovlivňující odpovědi kandidáta, např. to může být otázka „Možná byste rád pracoval v týmu, že?“

Další metodou výběru zaměstnanců jsou **výběrové testy** neboli **testy pracovní způsobilosti**, kdy při výběru zaměstnanců mohou být použity psychologické testy, které jsou děleny do dvou skupin, tj. testy mentálních schopností neboli výkonové testy (testy inteligence, testy speciálních schopností, testy vědomostí) a testy osobnosti. V případě výkonových testů jsou tvořeny normy pro srovnání jedince s průměrem. Tyto testy se mohou týkat paměti, inteligence, tvořivosti, technického porozumění atd. Výkonové testy lze rozdělit na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností, tj. testy znalostí a dovedností. Zatímco v testech osobnosti jde o zachycení obvyklého projevu daného člověka, tj. jak obvykle reaguje. Osobnostní testy jsou tvořeny buď jako dotazníky nebo jako projektivní testy, které jsou založeny na předpokladu, že testovaný jedinec promítá svoje nevědomé představy, konflikty a tendence do testového materiálu a ty jsou pak projeveny v odpovědích. Častou projektivní technikou je kresba stromu, postavy nebo „čáry života“. K testům pracovní způsobilosti je řazena také ukázka práce, kdy je aspirant požádán, aby předvedl zvládnutí specifického úkolu.

Assessment Centrum (AC) – soubor metod umožňující posouzení skupiny kandidátů podle určených kritérií skupinou hodnotitelů. Primární jednotkou, na kterou se v AC specifikuje, je vzorek chování. Ten získáváme v modelových a zkouškových situacích. Mezi nejběžněji užívané modelové a zkouškové situace jsou řazeny skupinové modelové situace, individuální situace (prezentace, hraní rolí, řešení dilemat a případových studií nebo rozhovor) a psychodiagnostické testy. Velikost skupiny by neměla zpravidla přesáhnout 12 lidí, optimální velikost skupiny je pět kandidátů a optimálním počtem hodnotitelů jsou čtyři osoby. Pilařová (2008) uvádí, že mezi hodnotiteli bývají zpravidla přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, specialisté nebo psychologové. V rámci AC je možno posoudit uchazeče na základě jejich pozorovaného chování v různých simulovaných situacích, modelujících řešení typických pracovních problémů. Pomocí AC je během daných situací možno dobře předpovědět schopnost uchazeče pracovat v reálných situacích. Vajner (2007) uvádí, že výhodami AC jsou komplexní pohled na uchazeče pomocí jedné metodiky, reálnost situace a zajímavost jak pro hodnotitele, tak pro účastníky. Naopak nevýhodou jsou vyšší náklady na realizaci, velká náročnost přípravy a potřeba jasného vymezení při nakládání s výsledky.

Grafologie – posuzování osobnostních vlastností kandidátů na základě rozboru jejich písma. Tato metoda je používána spíše jako doplňková, kdy se grafolog zaměřuje pouze na

stanovená kritéria pro danou pozici, např. výdrž, komunikativnost, organizační schopnosti – podle požadavků zaměstnavatele.

Reference – spočívají v hodnocení zaměstnance spolehlivou osobou, zejména jeho nadřízeným z přechozího zaměstnání. Díky poskytování referencí od spolehlivé osoby se firmy mohou chránit proti obvinění z poškození v případě nepřesné reference (Dale, 2007). Reference má podobu písemného doručení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo telefonického hovoru. Smysl využití je v ověření informací získaných jinými metodami nebo k doplnění dalších informací. Může zde však dojít k neobjektivnosti podaných informací nebo k jejich zkreslení.

Jednou z oblastí současné teorie i praxe personální práce je problém validity (platnosti, vhodnosti) a reliability (spolehlivosti) daných faktorů používaných k predikci úspěšného výkonu práce a na nich založených metod výběru pracovníků. Ani jednou metodou není totiž vylučováno riziko vybrání nevhodného kandidáta o zaměstnání. Problém je zkrátka v tom, že způsobilost jedince k dané práci je jako každá kvalitativní charakteristika velmi špatně měřena či stanovena a v mnoha případech je navíc rozhodováno na základě nepřesných informací, ať už je jejich zdrojem sám kandidát nebo jiná osoba (Stewart, Brown, 2013).

Pomocí predikční validity lze měřit kvalitu výběrových metod, tzn., že je možno skutečně predikovat vhodnost kandidáta pro určitou pracovní pozici pomocí specifického postupu výběru. Validita je měřena podle kritérií, která odrážejí co nejlépe skutečný pracovní výkon. Je však nezbytné použít více kritérií a je nutno počítat s tím, že se kritéria v průběhu času mění. Predikční validita může nabývat hodnot mezi nulou a jednou, kdy hodnota jedna udává naprostou shodu mezi hodnocením pomocí metody výběru a hodnocením skutečného pracovního výkonu, zatímco hodnota nula neudává žádnou čili nulovou shodu. Výběrové metody, u kterých hodnota validity nabývá hodnot nižších než 0,4 jsou označovány jako nevalidní. Pro lepší představu je členění výběrových metod podle predikční validity uvedeno v Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Členění výběrových metod podle jejich predikční validity

Výběrová metoda	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment Centre	0,41
Test schopnosti	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek (2015, s. 184)

Reliabilita faktorů používaných k predikci úspěšného výkonu práce závisí na tom, do jaké míry daná metoda výběru vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky v různém čase, tj. i při opakování. Například, když člověk v prosinci vykonal test a dosáhl z něj 75 bodů, pak vykonal ten samý test ještě jednou následující rok v březnu a dosáhl 76 bodů, je tato metoda pravděpodobně spolehlivým nástrojem (Mathis, Jackson, 2008). Jde o to, abychom dostali odpověď na to, zda kandidát o zaměstnání bude či nebude úspěšně zastávat příslušné pracovní místo.

3.4.5 Hodnocení úspěšnosti výběru

Jako každá jiná činnost, do které vkládáme prostředky, tak i proces výběru zaměstnanců by měl být hodnocen z hlediska efektivnosti a k tomuto účelu je používána řada ukazatelů, z nichž v praxi mohou nalézt uplatnění obzvláště následující:

- počet uchazečů o přijetí / počet uchazečů pozvaných na rozhovor,
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání,
- počet nabídek akceptovaných žadateli,
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných kandidátů,
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa,
- průměrná délky setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru,

- míra spokojenosti s novým zaměstnancem – přínos zaměstnance pro firmu,
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů,
- náklady na výběr / počet čerstvě přijatých zaměstnanců.

Dále je s procesem výběru zaměstnanců spojena celá řada nákladů, zejména tím jsou myšleny mzdové náklady personalisty a osob podílejících se na procesu výběru pracovníků, dále náklady na spolupráci s externisty (psycholog, grafolog, personální agentura) a administrativní náklady, tj. poštovné, kancelářské potřeby atd.

3.4.6 Etické zásady

Armstrong (2015) vyjadřuje, že společnosti by měly dodržovat jisté zásady a pravidla při výběru zaměstnanců do organizace. Mezi tyto zásady je řazeno ohleduplné, zodpovědné jednání s kandidáty, kteří by měli být informováni o přijetí a daném rozhodnutí společnosti a neměli by poměrně dlouho čekat na vykonání výběrového pohovoru. Společnost by také neměla během pohovoru uchazeče nijak stresovat nebo kritizovat jeho vlastnosti a dosažené zkušenosti. Společností by měly být použity adekvátní metody výběru, dále by se měla společnost vyhnout ukvapeným závěrům a uchazeči by měli mít možnost pokládat vlastní otázky. Kandidátům by také měly být poskytnuty skutečné a kompletní informace o potenciálním pracovním místě a uchazeči by v průběhu výběru neměli být znevýhodňováni. Společnost by se měla vyhnout diskriminačním otázkám během testování a měla by zabránit případným nežádoucím dopadům.

3.4.7 Úloha vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru

Horváthová a kol. (2014) tvrdí, že ve výběrovém procesu zaměstnanců hrají klíčovou roli zejména vedoucí pracovníci, kteří společně s personalisty zahajují celý proces výběru tím, že stanoví pracovní místa, která mají být obsazována, spolupracují při analýze pracovních míst, podílejí se na posuzování kandidátů, vedou s nimi pohovory a provádějí finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta. Dělá se to proto, jelikož bezprostřední nadřízení, mající na starost obsazované pracovní místo, budou za práci na tomto pracovním místě odpovídat, a proto by měli umět nejlépe posoudit pracovní způsobilost žadatele o práci i to, jakou má naději se zařadit do pracovního kolektivu a přispět nejen k plnění jeho úkolů, ale i vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizačním prostředí.

Zaměstnanci personálního útvaru mají primárně na starosti dodržování zákonů a pravidel, dále navrhuji vhodné metody výběru a jejich pořadí, jakožto i časový plán, zajišťují

výběr po metodologické (např. zkoumají spolehlivost kritérií při výběru), administrativní a organizační stránce, shromažďují a archivují dané dokumenty, zajišťují odbornou stránku posuzování kandidátů a předkládají nadřízeným pracovníkům doporučení, která jsou potřeba při výběru vhodného kandidáta. Také zajišťují účast externích pracovníků, jestliže je to nutné a dbají na dodržování politických zásad výběru zaměstnanců v podniku. Z výše uvedeného plyne, že čím náročnější a pro společnost důležitější pracovní místo je obsazováno, tím více roste úloha personálních pracovníků, případně externích odborníků v posuzování kandidátů rozhodovacího procesu (Jackson a kol., 2012).

3.5 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je personální činnost, ve které jsou zahrnuty právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na místo výkonu práce. Koubek (2015) definuje přijímání zaměstnanců jako řadu procedur následujících poté, co daný kandidát o zaměstnání je informován vybrání a akceptuje nabídku zaměstnání ve společnosti, a končí během dne nástupu zaměstnance do zaměstnání. Přijímání zaměstnanců lze chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. V užším pojetí přijímání zaměstnanců jsou tvořeny procedury související s počáteční fází pracovního poměru zaměstnance nově přicházejícího do společnosti. V širším pojetí jsou zahrnuty kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního zaměstnance společnosti na nové místo v rámci společnosti.

Hlavní formální záležitostí přijímání zaměstnance je příprava a podepsání pracovní smlouvy, kdy pracovní smlouva je dvoustrannou záležitostí a zaměstnanec by měl mít možnost seznámit se s jejím návrhem a měl by mít možnost se k němu vyjádřit. Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, musí pracovní smlouva obsahovat:

- druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do zaměstnání.

Pokud nejsou v pracovní smlouvě obsaženy údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen zaměstnance o údajích písemně informovat, a to ve lhůtě do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru. Totéž platí i o změnách těchto údajů. Dané informace musí obsahovat:

- jméno a příjmení zaměstnance a název společně se sídlem zaměstnavatele (pokud je právnickou osobou) nebo jméno, příjmení a adresu zaměstnavatele (pokud je fyzickou osobou),
- bližší označení druhu a místa výkonu práce,
- informaci o délce dovolené, případně uvedení způsobu určování dovolené,
- informaci o výpovědních lhůtách,
- údaje o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
- údaje o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, způsobu jejich splatnosti, termínu výplaty a místu společně se způsobem vyplácení,
- údaje o kolektivních smlouvách, upravující pracovní podmínky zaměstnance a označení smluvních stran kolektivních smluv.

Po podpisu pracovní smlouvy je nutné zařadit zaměstnance do personální evidence, tzn. pořízení personální karty nebo jiného nosiče s důležitými údaji o zaměstnanci, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance atd. Při přijímání nového zaměstnance je také nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro nezbytnosti důchodového zabezpečení. Taktéž musíme podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně dle zaměstnancova vlastního uvážení. Rozsah údajů pro nutnosti evidence je odlišován v různých organizacích nebo u jednotlivých kategorií zaměstnanců (Horváthová a kol., 2014).

3.6 Adaptace zaměstnanců

Nalezení a následné vybrání kvalitního zaměstnance je složitým a poměrně finančně náročným procesem. Bláha (2013) uvádí, že významným je adaptační proces zaměstnanců, pomocí kterého lze předcházet řešení problémů ve vztahu s odchody onehdy přijatých zaměstnanců nebo řešení neuspokojivé výkonnosti zaměstnance po skončení zkušební doby.

Adaptace nových zaměstnanců je představována jejich systematickým uvedením do společnosti i pracovní funkce. Stýblo a kol. (2009) říkají, že cílem adaptace je urychlení integrace nového zaměstnance do společnosti, zajištění jeho pracovní výkonnosti a zabránění jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nebo nejasných pracovních očekávání. Noví pracovníci tak mohou dříve podávat adekvátní pracovní výkon a lépe se orientují v pracovním

prostředí. Naopak zanedbaná adaptace může u nového zaměstnance vést k jeho frustraci, zklamání managementu a pracovního kolektivu (Žufan, 2012).

Průběh adaptace zaměstnanců je chápán ve dvou elementárních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. **Pracovní adaptaci** (*Working Adaptation*) je myšlen proces, v jehož průběhu dochází k pozvolnému vyrovňování souboru osobních předpokladů člověka se specifickými požadavky jeho pracovního zařazení. V procesu pracovní adaptace je taktéž zahrnuto průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti v podmínkách, ke kterým může docházet v rámci inovačních změn (Bedrnová, Nový a kol., 2007). V **sociální adaptaci** (*Social Adaptation*) je zahrnut proces začleňování zaměstnance do struktury sociálních vztahů v rámci celé pracovní skupiny i do celého sociálního systému daného podniku (Mládková, Jedinák et al, 2009). Pracovní a sociální adaptace jsou navzájem prolnuté, nelze je absolutně oddělit.

Adaptace zaměstnanců je dále uskutečněna ve dvou primárních liniích. Jedná se o linii formální a neformální. **Formální** linie je definována jako plánovitý proces zajišťovaný zejména personálním oddělením a přímým nadřízeným, kdežto **neformální** linie je popisována jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má důležitý význam pro začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny (Horváthová a kol., 2014).

Koubek (2015) tvrdí, že podle toho, jak široká oblast adaptace je zahrnuta, dělíme adaptaci zaměstnanců do tří oblastí:

Celopodniková orientace, která je zaměřena na zprostředkování informací obecného charakteru a je společná pro všechny zaměstnance ve společnosti, obvykle bez ohledu na rys a obsah její práce. Patří sem bezpečnostní předpisy, základní povinnosti, zaměstnanecké benefity nebo různé dokumenty ohledně kolektivních smluv nebo pravidel ochrany.

Týmová orientace je přiřazována k organizační jednotce (pracovní skupině nebo útvaru), kde je příslušné pracovní místo obsazované zaměstnancem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, kterými je práce v týmu či útvaru vyznačována. Je obsahově společná pro všechna pracovní místa v týmu (skupině, jednotce nebo útvaru). Může se jednat o zaměstnanecké zvyky jako je např. docházkový systém, obědové pauzy nebo různé rozvojové a zábavné akce.

Orientace na určité pracovní místo je myšlena tím, jak jsou již konkrétní zaměstnání obsahově diferencovaná podle rysů a obsahu práce na určitém pracovním místě. Tímto typem

orientace se snaží zaměstnanec osvojit postupy a pravidla nutná při dodržování každodenního pracovního výkonu. Jedná se např. o proces při obsluhování strojů, zavádění zaměstnanců do evidence úřadu práce atd.

3.6.1 Řízení adaptačních procesů

Horváthová a kol. (2014) definují, že adaptační proces se týká nejen nových pracovníků, ale také pracovníků, kteří chtějí změnit pracovní zařazení nebo se vracejí na své původní pracoviště po delším čase. Proces pracovní a sociální adaptace zaměstnance má natolik vážné důsledky pro stabilizaci zaměstnanců v podniku, zejména pro jejich výkonnost nebo spokojenost s vykonávanou prací, že není potřebné ponechat tento proces v podniku živelnému průběhu, ale je nutné jej cílevědomě regulovat a řídit. S tím souvisí řízení adaptačního procesu, pomocí kterého sledujeme dva aspekty. Jedná se o **aspekt zaměstnance** (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost) a **aspekt společnosti** (rychlé zvládnutí práce, identifikace s prací a pracovní skupinou).

V souvislosti se řízením adaptačního procesu definujeme hlavní cíle z hlediska zaměstnance, ve kterých je kladen důraz na dosažení toho, aby zaměstnanec co nejlépe a v co nejkratším čase zvládl pracovní požadavky, které jsou na něj kladeny. Dále by měl zaměstnanec získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a měl by se přiměřeně začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovním týmu a do sociálního systému dané firmy. Zatímco cíli řízení procesu adaptace z hlediska společnosti je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních týmů či skupin (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3.6.2 Adaptační balíček

Horváthová a kol. (2014) tvrdí, že inaugurační část procesu adaptace je obvykle zaměřena na předání klíčových informací o celém podniku, a to formou ústní i písemnou. Za tuto část adaptačního procesu jsou zpravidla odpovědní personální pracovníci. K podpoře prvních kroků adaptace nových zaměstnanců je žádoucí, aby měli zaměstnanci k dispozici tzv. adaptační (orientační) balíček, ve kterém jsou obsaženy obecné informace společné pro všechny zaměstnance společnosti, dále jsou v něm informace týkající se určitého útvaru či oddělení a také informace ve vztahu se specifickým pracovním místem. Důležitost adaptačního balíčku je spočívá ve vytvoření příručky s potřebnými informacemi o tom, co nový zaměstnanec potřebuje znát a připravit si seznam dokumentů a informací potřebných pro podrobně promyšlený a řízený adaptační proces. Obsah orientačního balíčku se může různit dle

kategorie pracovního místa. Mezi předávané informace kromě primárních charakteristik společnosti (historie, produktů a služeb, podnikové kultury apod.) jsou řazeny informace týkající se zpravidla pracovních podmínek, politiky odměňování, možností odborného vzdělávání, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, sociálního programu organizace, pravidel vysílání na pracovní cesty, stravování, firemního kodexu atd. Součástí adaptačního balíčku by dále mohly tvořit tyto informace a dokumenty:

- popis pracovního místa,
- údaje o pracovních podmínkách,
- informace o významných charakteristikách politiky řízení lidských zdrojů a odměňování,
- vnitřní předpisy vč. organizačního a pracovního řádu,
- zásady podnikové kultury,
- etický kodex zaměstnance,
- možnosti stravování a sociálně hygienické podmínky práce,
- docházkový systém, hlášení absence a pracovní neschopnosti,
- vzory různých formulářů,
- kolektivní smlouva,
- potřebná školení a trénink, školení BOZP a PO,
- principy spolupráce s ostatními zaměstnanci a organizačními jednotkami atd.

3.6.3 Individuální adaptační plán

Účinným nástrojem řízení adaptace zaměstnanců je individuální adaptační plán, ve kterém by měly být zahrnuty všechny podstatné kroky procesu adaptace na pracovní místo v určitém časovém harmonogramu. Adaptační plán nového zaměstnance by měl obsahovat primární akce směřující k adaptaci na podnikové úrovni, které budou vztaženy ke všem pracovním místům ve společnosti, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro daného zaměstnance na určitém pracovním místě (Kocianová, 2010). V plánu adaptace je obvykle definováno, s jakými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení by měl absolvovat, s jakými podnikovými úvary by se měl metodou rotace práce seznámit a jakou dobu by v nich měl strávit. Dále by mělo být v adaptačním plánu stanoveno, na kdy jsou plánovány hlavní kontrolní body zaměstnancovy adaptace – zpravidla rozhovory s přímým nadřízeným nebo zástupcem personálního útvaru.

Vedle tištěné příručky (adaptačního balíčku) jsou nástroji napomáhající adaptačnímu procesu také různá školení, účelové kurzy pro nováčky, seznámení se s kolegy, zpětnovazební rozhovory a činnost zkušeného mentora, který pomáhá novým lidem v zaměstnání nejen po odborné oblasti, ale také po oblasti lepší orientace v chodu firmy (Horváthová a kol., 2014).

První den nástupu do nového zaměstnání by měl nadřízený zaměstnanec s novým zaměstnancem absolvovat **úvodní rozhovor**, kdy je vhodné vzbudit u zaměstnance pocit, že byl očekáván a že je společností jeho příchod ceněn. Zaměřením rozhovoru by mělo být zopakování a specifikace oboustranných očekávání a záměrů do budoucna a vysvětlení průběhu a pravidel procesu adaptace.

Měrtlová (2015) uvádí, že během adaptačního procesu by měly pravidelně probíhat mezi nadřízeným a zaměstnancem **zpětnovazební rozhovory**, během kterých je nutné se specializovat na to, jak nový zaměstnanec zvládá stanovené pracovní dovednosti a plnění pracovních úkolů, dále projednat, zda jsou vedoucí pracovníci spokojeni se zaměstnancovým chováním v dané organizaci a jak by zaměstnanci mohli členové společnosti pomoci při jeho zapracování. Na straně nového zaměstnance by měla být věnována speciální péče existenci nezodpovězených otázek, případným nejasnostem a nedorozuměním týkajících se výkonu pracovníkovy pozice nebo očekávání ze strany společnosti. Vyvrcholením zpětnovazebních a motivačních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci období adaptace, který bývá často shodný s koncem zkušební doby. Na konci adaptačního procesu jsou zhodnoceny výsledky adaptace nového zaměstnance, dále jsou stanoveny rozvojové cíle zaměstnance a jsou dohodnuty úkoly pro následující období (Stýblo a kol., 2009).

3.6.4 Programy a metody adaptace

Pro firmy přijímající větší počet zaměstnanců naráz je prospěšné vytvořit v rámci adaptace strukturovaný program adaptačního (orientačního) tréninku, kterého se účastní všichni noví pracovníci v jisté době po svém nástupu do zaměstnání. V orientačním tréninku je možno zahrnout prezentace vybraných manažerů společnosti informující o práci daných útvarů i o vizi a cílech společnosti, prezentaci personalistů zaměřenou na pravidla a zásady v oblasti řízení lidských zdrojů, o možnostech vzdělávání, o kariérových příležitostech ve firmě apod.

Nejúčinnější metodou, prostřednictvím které se zaměstnanec seznamuje se společností, s činnostmi na určitých odděleních a se vzájemnými vazbami mezi lidmi, je **rotace práce**. Zaměstnanec je postupně v rámci daného období seznamován jak s činností vybraných útvarů,

tak je i pověřován úkoly s cílem komplexního poznání pracovních postupů a úkolů jednotlivých oddělení v jejich vzájemné provázanosti a zvýšení personální pracovní flexibility.

Pomocí programu adaptace je kladen důraz na význam osobního přístupu k novým pracovníkům a skrz tento program lze vycházet ze **systému mentoringu**, kdy je zaměstnanci krátce po jeho nástupu do zaměstnání přidělen mentor, garant nebo tzv. patron. Úkolem mentora je pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, předat mu svůj know-how², podporovat jeho schopnosti a také mu usnadnit orientaci v novém sociálním prostředí pracovního týmu a celé společnosti.

Speciální formou adaptace nově přijatých zaměstnanců jsou programy dlouhodobějšího trvání, pro které je vžito mezinárodní označení **trainee program**. Jedinci začlenění do tohoto programu obvykle absolvují několikaměsíční odborný rozvojový program spojující výuku s jejich rotací práce v rámci daného podniku (Horváthová a kol., 2014).

3.6.5 Náklady na adaptaci

S procesem adaptace jsou neseny značné náklady, a to zejména u získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, jako tomu bylo řečeno v podkapitole 3.3 Zdroje získávání zaměstnanců. Do nákladů na adaptaci nového zaměstnance lze tedy zahrnout veškeré mzdové náklady, čímž je myšlena mzda nadřízených zaměstnanců či personalistů, kteří se budou novému zaměstnanci věnovat. Dále to jsou administrativní náklady potřebné na vytvoření žádoucích dokumentů, vytisknutí manuálů, smluv, adaptačního plánu, mapy organizace atd. Významnou položkou jsou také náklady na různá pracovní školení, školení BOZP, lékařské prohlídky atd. Také školicí prostředí je řazeno do nákladů na adaptaci, mohou to být náklady za pronájem školicích prostor, energie, spotřeba materiálu. Následujícím značným nákladem je zejména čas věnovaný na zaškolení nového zaměstnance, jelikož adaptační proces je spojen se samotnou přípravou adaptačního plánu, je zde započítán čas mentora či garanta věnující se novému zaměstnanci. V neposlední řadě jsou náklady adaptace tvořeny potřebnými pomůckami pro adaptační proces, jedná se o vše, co bude zaměstnanec potřebovat při výkonu své práce, tzn. nástroje, kancelářské potřeby, osobní skříň, počítač, pracovní oděv apod. v závislosti na druhu vykonávané práce.

3.6.6 Role přímých nadřízených a personálních zaměstnanců

Horváthová a kol. (2014) praví, že odpovědnost za adaptační proces nesou zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, personální zaměstnanci, mentor a zaměstnanci, kterých se může proces

² know-how = popis technologických a informačních předpokladů a znalostí pro určitou činnost

adaptace nových zaměstnanců týkat vzhledem k rysu adaptačních aktivit. Lze říci, že prvořadý podíl na praktické části adaptace mají přímí nadřízení adaptovaného zaměstnance, kterému mohou být nápomocni a také novému zaměstnanci obvykle pomáhají jeho spolupracovníci. Úloha bezprostředního nadřízeného je řídit a kontrolovat adaptaci zaměstnance zejména v rámci příslušného podnikového oddělení a určitého pracovního místa, dále je jeho úkolem poskytovat zaměstnanci podporu, řešit případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontrolovat a vyhodnocovat její průběh.

Role personalistů je zpracovávat koncepci adaptace, obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytvářet soubor písemných materiálů sloužících pro účely adaptace, koordinovat a metodicky vést adaptační proces a proškolovat vedoucí zaměstnance. Ve spolupráci s přímými nadřízenými nových zaměstnanců personální pracovníci upřesňují adaptační plány pro určité zaměstnance. Důležitou roli v adaptačním procesu plní také mentor či garant, který novému zaměstnanci radí, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. V níže znázorněné Tab. 3.7 jsou uvedeny příklady daných aktivit v rámci adaptace nového zaměstnance včetně zodpovědnosti za tyto aktivity.

Tab. 3.7 Aktivity v rámci adaptace

Aktivity	Odpovědnost
Udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do organizace, předání písemných informací o organizaci	Personalisté
Předání a vysvětlení informačních materiálů	Personalisté
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvaru (pověřená osoba)
Účast na orientačním tréninku	Personalisté
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personalisté
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personalisté

Zdroj: Stýblo a kol. (2009, s. 149)

4 Charakteristika společnosti

Čtvrtá kapitola této diplomové práce bude věnována charakteristice vybrané společnosti HIGHFIVE, s.r.o. Cílem této kapitoly je popsat společnost, její předmět činnosti, informovat o její historii a organizační struktuře. Důvodem zvolení této společnosti byl ten, že v této firmě pracuji brigádně od roku 2015 na pozici inspektor (kontrolor) kvality a jakožto zaměstnanci firmy nebyl problém se sdělením informací o společnosti a vzájemná spolupráce.

4.1 Popis společnosti HIGHFIVE, s.r.o.

HIGHFIVE, s.r.o. je společností poskytující profesionální služby v oblasti kontroly kvality. Společnost není výrobním podnikem, její zaměstnanci jsou nezávislými kontrolory. Společnost je poměrně novou na trhu, vznik společnosti je datován teprve k roku 2012. Sídlo se nachází v jihomoravském městě Břeclav, kde se nachází i třídící a kompletační centrum. Tato poloha je výhodná blízkostí dálnice D2 a příhraničím Rakouska a Slovenska zajišťující výbornou dostupnost pro dlouhodobé, ale i nárazové zakázky. Netřídí se pouze v Břeclavi, ale také v Pohořelicích, Brně, Bzenci, Hustopečích, Prostějově a dalších místech určených zákazníkem nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Obr. 4.1 Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti HIGHFIVE, s.r.o.

Vzhledem k novosti firmy na trhu a ke snaze dostávat se do povědomí širokému okolí a rozšiřovat tak spektrum svých služeb má společnost stanovených hned několik cílů:

- efektivní komunikace se zákazníky,
- optimální vytížení vlastního třídícího centra,
- zviditelnění firmy pro zaměstnance i zákazníky,
- efektivní vstupní školení pro zaměstnance,
- zefektivnění firemních procesů a toku informací.

Vizí společnosti je být spolehlivým partnerem ve světě výrobců automotive (automobilového průmyslu) a být stabilním a zároveň atraktivním zaměstnavatelem.

Předmětem činnosti HIGHFIVE, s.r.o. je převážně (vizuální) kontrola dílů neboli sorting. Kontrola může být 100 %, 200 %, vstupní nebo výstupní. Dále může být prováděno zaměstnanci společnosti měření, tzn. kontroly kalibrem, mikrometrem či úhloměrem. Zaměstnanci provádí také nejružnější začišťování dílců, odstraňují přetoky a otřepy nebo provádí čištění kusů, které jsou natřeny např. olejem a pracovníci kusy odmašťují. Činnostmi zaměstnanců jsou dále ruční a strojové montáže, kompletace a demontáže a další činnosti jako je balení, značení zkontrolovaných kusů a zajištění přepravy dílů (viz v příloze č. 2).

Co se týče kvality služeb a zkušeností, společnost HIGHFIVE je specialista ve svém oboru, jsou využívány principy štíhlého řízení a neustále jsou firemní procesy zlepšovány. Zaměstnanci této společnosti dávají pozor, aby již vyrobené produkty byly v pořádku a kvalitně zkontrolovány. Společnost působí v automobilovém průmyslu již sedmým rokem a díky certifikátu ISO 9001:2015 je schopna držet kvalitu svých služeb na vysoké úrovni. Důkazem kvality je, že společnost má za sebou více než 1 000 000 odpracovaných hodin na úspěšně realizovaných zakázkách.

Klienty společnosti jsou především výrobci ze sféry automobilového a strojírenského průmyslu. Jedná se o výrobce spojovacího materiálu, kabelů, konektorů, výztuh, držáků, hydrostatických pohonů, termostatických jednotek, odlehčených konstrukcí, pružin, ocelových trubek a válců, odlitků z tvárné litiny apod. Zákazníky společnosti jsou nejen výrobci dílů, ale také firmy specializující se na úpravu a zušlechťování povrchů.

Společnost je stabilním zaměstnavatelem a zaměstnance HIGHFIVE lze rozdělit do tří základních skupin:

- administrativní zaměstnanci,
- inspektoři kvality na HPP,
- zaměstnanci na DPP a DPČ.

Administrativními zaměstnanci jsou myšleni „kancelářští“ zaměstnanci, kam patří pozice supervizora, účetní, personální pracovníci a další. Druhou skupinou jsou inspektoři kvality zaměstnaní na hlavní pracovní poměr (HPP), kteří jsou jádrem firemního týmu kontrolorů kvality. Poslední skupinou jsou lidé zaměstnaní na dohodu o provedení práce (DPP) či dohodu o pracovní činnosti (DPČ). Tato skupina tvoří početný, ale rychle se obměňující tým kontrolorů kvality.

4.2 Historie společnosti

Jak již bylo zmíněno výše, společnost byla založena v roce 2012 a to dvěma společníky, kteří již měli zkušenosti z dřívější doby v oblasti automobilového průmyslu, zabývali se najímáním třídících firem, znali potřeby těchto firem, a na základě toho se rozhodli sestavit určitý business plán a založit vlastní firmu zabývající se sortingem (tříděním). společnost zpočátku ještě neměla třídící centrum v Břeclavi, pracovníci byli vysíláni ke kontrole do různých výrobních podniků po České republice i do zahraničí. Postupem času se společnost rozrůstala o další zaměstnance a dostávala se do povědomí okolí. O dva roky později vznikla také v Brně nová pobočka. Firmou byly do té doby poskytovány pouze služby v oblasti kontroly kvality, ale v roce 2015 došlo k rozšíření služeb o personální agenturu, kdy byli zaměstnanci zprostředkováni do různých firem, kde byl nedostatek pracovních sil. V tomto roce došlo také k rozšíření působnosti firmy do Olomouckého a Moravskoslezského kraje, vznikly zde nové pobočky, a to konkrétně v Prostějově a Frýdku-Místku.

O dva roky později, v roce 2017, došlo k rozdělení společnosti a vznikly tak dvě nezávislé společnosti, a to třídící společnost HIGHFIVE, s.r.o. a personální agentura HIGHFIVE, Job agency, s.r.o., která má v současnosti sídlo taktéž v Břeclavi s pobočkami v Brně, Prostějově a Zlíně. Tato malá česká společnost si klade za cíl dbát na lidský přístup, kdy snahou firmy je najít zaměstnavatelům vhodné uchazeče na volná pracovní místa nebo vykrýt aktuální nedostatek zaměstnanců dočasným přidělením zaměstnanců firmy HIGHFIVE Job agency. Společnost se kromě zprostředkování zaměstnanců a agenturního zaměstnávání zabývá i personálním poradenstvím ohledně úspory nákladů, efektivní propagací a reklamou daného podniku.

4.3 Organizační struktura společnosti

V čele organizační struktury společnosti HIGHFIVE, s.r.o. stojí výkonný ředitel spolu se dvěma majiteli (jednateli) daného podniku, kdy obě zmíněné strany řídí celou organizaci, vytváří její strategii a politiku směřující ke stanoveným cílům. Výkonný ředitel má pod sebou celkem šest oddělení, tj. oddíl personalistiky a komunikace, obchodu, ekonomiky, realizace, kontroly kvality a kvalifikace a oddělení vnějších vztahů. Majitelé společnosti mají na starosti úsek vedení firmy, kde se nachází finanční ředitel, strategický manažer, daňový poradce, asistentka a odborní správci.

Co se týče číselných údajů, společnost má v současnosti 43 zaměstnanců zaměstnaných na HPP s průměrným věkem 28 let. Mužskou část tvoří ve společnosti 25 (58 %) zaměstnanců, zatímco žen je ve společnosti 18 (42 %). Pracovní pozice v HIGHFIVE lze rozdělit na dělnické a technickohospodářské, kdy dělníků je ve společnosti celkem 17 (40 %) a THZ 26 (60 %). Nejčastějším dosaženým vzděláním je střední, zakončené maturitní zkouškou, které má 24 (56 %) zaměstnanců.

V dané společnosti se nachází úsek personalistiky a komunikace, kde jsou také odborní správci, jako tomu je v oddělení vedení firmy, a to správce organizující tabule a správce popisu pracovních míst. Dále zde pracují dva personalisté, a to personalista pro hlavní pracovní poměr (HPP) mající na starosti předvýběr uchazečů o volnou pracovní pozici, specifikaci požadavků volného pracovního místa, získávání potenciálních zaměstnanců z interních nebo externích zdrojů, výběr kandidátů a dílčí rozhodovací pravomoc v rámci rozhodování o přijetí uchazečů. Dále se v personálním úseku nachází personalista pro zkrácené úvazky. V tomto segmentu pracují také administrativní pracovníci, kteří mají na starosti agendu smluv zaměstnanců spolu s osobními a personálními záležitostmi (např. evidenci školení zaměstnanců). Nakonec se zde nachází pozice systémového specialisty, který se stará mimo jiné o správu firemních klíčů a hesel.

5 Popis a analýza procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato kapitola bude věnována vyobrazení procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti HIGHFIVE, s.r.o., kde součástí zmíněných procesů budou popsány také postupy získávání a přijímání zaměstnanců do společnosti. Dané informace o celém výběrovém řízení byly ochotně poskytnuty firemním personalistou. V této kapitole bude také provedena analýza dotazníkového šetření podnikových zaměstnanců a následně bude provedeno jeho vyhodnocení na základě získaných výsledků, což je cílem této kapitoly.

5.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců v daném podniku začíná v nutnosti potřeby obsadit volné pracovní místo, které je uvolněno obvykle z důvodu odchodu zaměstnance do jiné firmy či odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou. Společnost HIGHFIVE je složena z mladých zaměstnanců (kolem 30 let), a tak se je ještě nestalo, že by nějaký zaměstnanec uvolnil pozici z důvodu odchodu do důchodu. V případě potřeby získat nového zaměstnance vyšle vedoucí zaměstnanec daného úseku požadavek směrem k personálnímu zaměstnanci ústní formou. Jelikož má společnost méně než 50 zaměstnanců, sídlo firmy postačuje v menší rozloze a technickohospodářští zaměstnanci jsou spolu často v kontaktu a většinu požadavků si sdělují ústně, čímž šetří čas. V současnosti nejsou společností tvořena žádná nová pracovní místa mimo organizační strukturu, tj. jsou obsazována pouze místa stanovená v organizační struktuře, na která má společnost stanoveny požadavky, kompetence a znalosti, které by měl daný zaměstnanec splňovat pro určitou pozici. V podniku je upřednostňováno získávání nových zaměstnanců z **interních zdrojů** umožňující zaměstnanci kariérní postup, jelikož stálého zaměstnance společnost již dobře zná, ví, jaké jsou jeho znalosti a dovednosti. V případě interního zaměstnávání se potenciální uchazeč dozví o volné pracovní pozici zpravidla ústním sdělením prostřednictvím vedoucího zaměstnance dané oblasti. Společností není vedena žádná nástěnka volných pozic pro interní zaměstnance, jelikož není potřeba. Dalším způsobem získání zaměstnance je **doporučení vhodného kandidáta zaměstnancem**. Stávající pracovníci se o volné pracovní pozici taktéž dozví ústním sdělením od vedoucích zaměstnanců a mají možnost doporučit známého na danou pozici, zatím ovšem bez nároku na finanční odměnu. Doporučený kandidát je pak kontaktován personalistou a pozván k výběrovému řízení, kde se rozhoduje, zda je vhodným uchazečem na konkrétní pozici. V případě, že nikdo ze stávajících

zaměstnanců nemá o volné pracovní místo zájem nebo stávající zaměstnanci neví o žádném vhodném uchazeči, musí společnost přistoupit k obsazení pozice ze zdrojů externích.

V rámci externích zdrojů je personalistou využíván nejvíce internet k získávání potenciálních uchazečů. Volná pracovní místa jsou zveřejněna na všeobecně známé sociální síti, a tou je **Facebook**. Společnost má zde firemní stránku, kde mimo informace o předmětu činnosti a aktuálním dění ve firmě, zveřejňuje také nabídku volných pozic. Zejména na technickohospodářských pozicích je zaměstnán mladý kolektiv lidí využívajících sociální sítě, a tak je Facebook úspěšným zdrojem získávání. Další využívanou sociální sítí je **LinkedIn**, největší profesní sociální síť světa, kde se personální zaměstnanec snaží vyhledat vhodné uchazeče zejména na vedoucí pozice. Inzerce volných pozic je také zveřejňována na různých **pracovních portálech**, např. www.hyperprace.cz nebo www.praceunas.cz.

Mezi další externí zdroj získávání zaměstnanců patří **spolupráce se školami**. S různými středními školami převážně na Břeclavsku a Hodonínsku nebo také vysokými školami společnost spolupracuje skrze studenty, kteří mají možnost vykonávat ve firmě povinné školní praxe. Studenti mohou nastoupit na dělnickou pozici inspektora kvality, či na technickohospodářskou pozici do kanceláří na pozici administrativní pracovníce. V případě osvědčení těchto studentů jim může být v budoucnu učiněna nabídka stálého zaměstnání do firmy na nejrůznější pozice.

5.2 Proces výběru zaměstnanců

Zaměstnanci personálního oddělení je po všech uchazečích na volné pracovní místo vyžadován životopis, který nemá dány žádné striktní specifické požadavky, pouze obecné požadavky jako je přehlednost, srozumitelnost, fakta, vhodná grafická úprava, formát, adekvátní obsah atd. Organizací není v současnosti požadováno spolu s životopisem zaslání motivačního dopisu, ale i přesto je dobré motivační dopis zaslat (zejména u technickohospodářských pozic) a možno tak personálního zaměstnance více oslovit. Motivačním dopisem je možno se odlišit od spousty „stejných“ životopisů a personalistou je zaslání motivačního dopisu vnímáno velmi kladně. Personalista má možnost tak uchazeče na dálku lépe poznat a udělat si o něm přesnější obrázek, což personalistovi pomůže k rozhodování o výběru vhodných uchazečů. Jakmile obdrží personální zaměstnanec životopis, uchazeč je e-mailem kontaktován, že společností byl jeho životopis přijat a bude posouzen. Posuzování životopisu provádí personalista spolu s vedoucím zaměstnancem útvaru, na který se uchazeč hlásí.

K prostudování životopisů na dané pozice dochází v různém časovém intervalu. Např. na pozici účetní si personalista shromáždil životopisy zhruba po jednom až dvou týdnech, ale u pozice administrativní pracovnice, kde bylo nutné, aby nový zaměstnanec nebo zaměstnankyně nastoupila ihned, si personalista procházel životopisy okamžitě po doručení a v návaznosti na to již probíhaly první výběrová kola. Po prostudování životopisů je personalista protřídí a vybere vhodné uchazeče do prvního kola výběrového řízení. Vhodní kandidáti jsou kontaktováni zpravidla do jednoho týdne, a to telefonicky nebo případně mailem (pokud neuvedou telefonní číslo) o úspěšném postupu a jsou pozváni k výběrovému řízení. Výběrová řízení mají různý počet kol dle druhu obsazované pozice a neprobíhají pouze v jedné určené místnosti ale podle aktuálních možností v závislosti na tom, kde je zrovna volno a personalista ví, že bude mít v dané místnosti klid na pohovor.

Ostatní uchazeči jsou do sedmi dnů kontaktováni e-mailem, že nejsou vhodnými kandidáty a je jim poděkováno za zájem o danou pozici. Odmítnuté (ani přijaté) životopisy nejsou zařazeny posléze do žádného evidenčního programu, ale odmítnutí uchazeči jsou vedeni v personalistově počítači, který je může kontaktovat v budoucnu v případě nutnosti obsazení nějaké volné pozice.

5.2.1 Proces výběru na dělnickou pozici

Výběr zaměstnanců na dělnické pozice má průběh v jednom až dvou kolech výběrového řízení v rámci náročnosti pozice či přihlášeného počtu a kvalifikací kandidátů. Pro dělnickou pozici je prvním kolem výběrový pohovor spojený s odborným testem, kde je přítomen pouze personalista.

V prvním kole výběrového pohovoru si vezme personální zaměstnanec kandidátův životopis a klade uchazeči doplňující a upřesňující otázky ohledně životopisu, nebo chce po uchazeči popsat detailněji činnosti vykonávané na předchozích zaměstnáních. Např. uchazeč má v životopisu napsáno, že vykonával pozici servisního technika a personalista se zeptá kandidáta na otázku: „Co si mám představit pod pozicí servisního technika?“ Dále se personalista doptává na uchazečovy znalosti a dovednosti. První kolo je také význačné testováním uchazeče. Hlásí-li se jedinec na dělnickou pozici, provádí na počítači matematický test, který má prověřit uchazečovy početní dovednosti a logické uvažování, jelikož bude v praxi zejména potřebovat numerické a analytické dovednosti ke spočtení dobrých a špatných kusů, které je třeba na konci směny vždy zaznamenat do reportu.

Pokud je hodně kandidátů na dělnickou pozici, proběhne ještě druhé kolo výběrového pohovoru, kde je přítomen personalista a vedoucí zaměstnanec, pro kterého by budoucí zaměstnanec pracoval. Hlásí-li se uchazeči např. na pozici inspektora kvality, což je dělnická pozice, a prošli již prvním kolem výběrového pohovoru a znalosti a dovednosti uchazečů jsou přibližně na stejné úrovni, personalista spolu s vedoucím zaměstnancem zatím nemají jasno, kterého z uchazečů přijmou. V takovém případě proběhne ještě druhé výběrové kolo, které rozhodne, který z uchazečů je lepší pro danou pozici. Na druhou stranu, v případě, že je jeden uchazeč jednoznačně lepší než druhý uchazeč již v prvním kole výběrového pohovoru, tak je uchazeč přijat a není potřebné provádět ještě druhé kolo výběrového řízení.

Délka výběrového pohovoru bývá obvykle kolem 30 minut, ale je to individuální. Dalších 20 minut má pak uchazeč na zvládnutí matematického testu. V průběhu pohovoru si personalista nebo i další zástupci firmy dělají poznámky o kandidátových zkušenostech, komunikačních schopnostech a celkovém vystupování. Nejen ke konci pohovoru má uchazeč ponechán dostatečný prostor pro své dotazy, ale je vybídnut personalistou už na začátku pohovoru k tomu, že kdykoli by měl kandidát nějaký dotaz, potřeboval by něco upřesnit, může se okamžitě zeptat a není to bráno jako skákání do řeči. Po skončení výběrového pohovoru se vedoucí zaměstnanec radí s personalistou, který uchazeč je vhodný na pracovní pozici. Konečné slovo má vždy vedoucí zaměstnanec daného úseku. Neúspěšní uchazeči jsou do týdne telefonicky nebo e-mailem kontaktováni o nevybrání na danou pozici, ale je jim poděkováno za účast a životopisy zůstávají v evidenci pro případné obsazení pozice v budoucnu. Úspěšný uchazeč nebo uchazeči jsou do dvou až sedmi dnů telefonicky kontaktováni, že byli vybráni pro danou pozici a tázáni, zda jejich zájem pracovat v dané společnosti nadále trvá. Dále je pak s úspěšnými uchazeči domluvena schůzka k podpisu smlouvy a dalších náležitostí.

5.2.2 Proces výběru na technickohospodářskou pozici

Výběrová řízení na dělnické pozice probíhají v jednom až dvou kolech, zatímco na technickohospodářské (TH) pozice jsou výběrová řízení dvou až tří kolová taktéž dle požadavků na danou pozici a podle počtu kandidátů.

V prvním kole výběrového řízení je opět s uchazečem veden výběrový pohovor, kde se personalista doptává na údaje ze životopisu, ptá se na uchazečovy znalosti, dovednosti a zkušenosti, např. personalista vidí, že uchazeč má v životopise uvedeno, že je zkušený v programu Excel, takže následuje otázka od personalisty: „Uměl byste mi teď vytvořit v Excelu tabulku?“ apod. Dále jsou žadateli kladeny předem připravené otázky, se kterými by

se žadatel setkal později při výkonu zaměstnání, pokud by byl přijat na danou pozici. Jedná se o otázky např.: „Co byste udělal v případě, že by Vám brigádník zavolal, že nemůže přijít na směnu?“ U takových otázek z praxe personalista pozoruje, jak žadatel reaguje, když ještě nemá s touto prací žádné zkušenosti a zároveň nemá zatím povědomí o interních procesech a reaguje pomocí vlastních pohnutek.

Pokud se jedinec hlásí na TH pozici, odborné testování je provedeno až ve druhém kole výběrového řízení, kde je žadateli o zaměstnání předložen test na počítači v programech Word a Excel. Uchazeč by měl ovládat tyto programy alespoň na uživatelské úrovni, postačí základní orientace v těchto programech, tj. nastylizování textu ve Wordu či vytvoření a naformátování tabulky v Excelu. Jazykové testy nejsou ve firmě vyžadovány, nicméně vedoucí pracovníci a někteří TH zaměstnanci by měli ovládat alespoň komunikativní úroveň cizího jazyka, pokud je na danou pozici potřebný. Druhé kolo je vedeno kromě personálního zaměstnance i vedoucím zaměstnancem daného útvaru, kam se uchazeč hlásí a toto výběrové kolo už je přímo zaměřeno na danou pozici, tzn. že je uchazeči vysvětleno, co by na dané pozici přesně vykonával za práci, na jakých místech by kandidát působil, jakou by měl odpovědnost, jaké dovednosti a znalosti je potřeba na dané pozici ovládat atd. V případě, že by po druhém výběrovém kole ještě nebylo rozhodnuto, který uchazeč bude přijat nebo by pozice vyžadovala náročnější testování uchazeče, tak by bylo provedeno ještě třetí kolo výběrového řízení, které nemá danou strukturu, liší se vždy v závislosti dle obsazované pozice.

Výběrový pohovor u THZ trvá zhruba 60 minut v závislosti na náročnost dané pozice. Doba testování se u pozic liší taktéž dle požadavků na dané pracovní místo, ale průměrně lze říci, že kandidát má na testy v programech Word a Excel 30 minut. Další postup už je stejný jako u dělnické pozice. Po skončení pohovoru proběhne profesní zhodnocení od vedoucího zaměstnance a osobnostní zhodnocení personalisty, kde nakonec rozhodne opět vedoucí zaměstnanec. Úspěšní uchazeči jsou telefonicky informováni o vybrání na danou pozici a ostatní uchazeči jsou kontaktováni o nevybrání, s poděkováním za zájem a účast. Personalista se snaží všechny uchazeče kontaktovat co nejdříve, aby si mezitím úspěšní uchazeči nevybrali jinou společnost, kam by mohli nastoupit a také personalista nechce nechat žadatele zbytečně čekat s nejistým výsledkem výběrového řízení.

5.3 Proces přijímání zaměstnanců

Jak bylo uvedeno výše, s vybraným budoucím zaměstnancem je domluvena schůzka, během které budou upřesněny detaily o nástupu do zaměstnání a výkonu dané pozice a dále

bude podepsána pracovní smlouva. Po nově příchozím zaměstnanci není vyžadováno vyplnění žádného osobního dotazníku, všechny potřebné informace jsou sděleny nebo vyžádány ústně již při výběrovém pohovoru. Ještě před nástupem do zaměstnání je vyžadováno po nově příchozím zaměstnanci absolvování vstupních lékařských prohlídek u praktického lékaře, dále předložení dokladů o vzdělání či kurzech a další doklady, případně certifikáty, které zaměstnanec uvedl v životopise a jsou potřebné pro vykonávanou práci. Zaměstnanec je pak vyzván k podepsání pracovní smlouvy, ve které jsou uvedeny tyto náležitosti:

- místo výkonu práce,
- druh vykonávané práce,
- datum nástupu do zaměstnání,
- délka pracovního poměru,
- údaje o zkušební době,
- údaje o směnovém provozu,
- mzdové podmínky a termín výplaty,
- vymezení a podmínky dovolené,
- kontaktní údaje společnosti a podpis smlouvy.

Ve společnosti HIGHFIVE, s.r.o. je pracovní smlouva zpravidla uzavírána na dobu určitou, kdy délka pracovní smlouvy závisí na druhu pracovní pozice. Spolu se smlouvou jsou přikládány dokumenty ohledně odborných školení.

5.4 Proces adaptace zaměstnanců

Adaptační proces zaměstnanců ve firmě HIGHFIVE, s.r.o. následující po přijetí nového zaměstnance a je započat v okamžiku nástupu zaměstnance do zaměstnání. Hned první den nástupu jsou provedena veškerá nutná školení ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany. Pokud se jedná o pozici supervizora, tak ten ještě navíc absolvuje školení, aby mohl řídit vysokozdvizný vozík, který je využíván zejména v kompletačním a třídícím centru v Břeclavi pro naložení a vyložení materiálu. Novému zaměstnanci je dále představeno pracovní místo, případně místa, pokud se jedná o pozici supervizora nebo vedoucího realizace, který v rámci výkonu práce jezdí po různých pracovištích a třídících centrech po republice. V takovém případě je zaměstnanec po všech těchto pracovištích proveden a jsou mu sdělena daná specifika pracoviště a představeni zaměstnanci v daných firmách, s nimiž bude zaměstnanec později

spolupracovat. Pokud bude zaměstnanec vykonávat práci pouze v jedné firmě, je mu představeno jeho pracovní místo, spolupracovníci a ostatní zaměstnanci.

Celým adaptačním procesem zaměstnance provádí jeho určený mentor či patron, který je zaměstnanci ve všem nápomocný a uvádí ho do pracovního procesu. Tento mentor vykonává také odborná školení, která jsou potřeba na zaučení do práce. Mentor ukáže zaměstnanci, např. jak se pracuje v účetních programech, jestliže jde o pozici účetní nebo kde má zaměstnanec potřebné pomůcky pro výkon práce, kterými vchody bude vést ostatní zaměstnance na místo výkonu pracoviště, jak se provádí značení zkontrolovaných dílů (u pozice supervizora nebo kontrolora kvality), začátek a konec pracovní doby, čas přestávek a všechny potřebné informace. Nově příchozí zaměstnanec nedostává žádný dokument s adaptačním plánem, důležité termíny a další potřebné informace jsou zaměstnanci sděleny ústně od určeného mentora. Daný mentor se pak zodpovídá nadřízenému zaměstnanci, aby i nadřízený zaměstnanec měl přehled o tom, zda mentor neopomněl zaměstnance např. v něčem zaškolit nebo mu sdělit další důležité informace a samozřejmě mentor informuje nadřízeného zaměstnance o probíhajícím adaptačním procesu nového zaměstnance.

Každý zaměstnanec pak dostává i adaptační balíček (uveden pro ukázkou v příloze č. 6), kde zaměstnanec najde informace o firmě, jejím předmětu činnosti, historii a poslání, dále důležité adresy, tj. sídlo společnosti, pobočky, třídící a kompletační centrum, způsoby vnitrofiremní komunikace nebo zaměstnanecké výhody. Dále je tu stručně popsán adaptační proces, který trvá průměrně pro oba typy pozic dva týdny, poté už je zaměstnanec obvykle schopen vykonávat práci samostatně. Samozřejmě záleží na druhu vykonávané pozice, v případě dělnické pozice kontrolora kvality je adaptační doba zhruba dva dny, zatímco na vedoucí pozice a ostatní TH pozice bývá adaptační doba zhruba měsíc. I když je zmíněná pozice kontrolora kvality poměrně nenáročná na adaptaci, tak i po skončení této doby bývá prováděn dohled nad zaměstnancem zhruba týden po této době. V balíčku zaměstnanec nalezne také pár praktických rad, důležité kontakty na vedoucího útvaru, personální oddělení, mzdovou účetní atd. Nově příchozí zaměstnanec dostává také informační brožuru o společnosti, kde jsou popsány služby poskytované společností, průběh realizované zakázky, seznam podnikového vybavení nebo jsou zde popsány pozice jednotlivých firemních zaměstnanců. Kromě adaptačního balíčku a informační brožury o společnosti dostává každý zaměstnanec ještě informační manuál o konkrétní pozici, kterou bude vykonávat, aby si mimo ústní sdělení mohl ještě i za nějaký čas ujasnit úkoly dané práce. Jedná se o tzv. popis práce, kde jsou požadavky na práci popisovány nejen z pohledu zaměstnance, ale i zaměstnavatele, tj. vzájemná očekávání.

Zaměstnanec v rámci pozic inspektora kvality, supervizora nebo vedoucí realizace má možnost vyzkoušet si rotaci práce, tzn. zaměstnanec střídá různá pracoviště, kde se zaměstnanec seznamuje s ostatními třídicími pracovišti, jelikož na každém pracovišti jsou kontrolovány jiné kusy, na které je vyžadována různá časová norma kontroly, na pracovištích jsou také rozdílné časy přestávek apod.

Během adaptačního procesu probíhají také nepravidelně se zaměstnancem zpětnovazební rozhovory, během kterých vedoucího zaměstnance zajímá, jak si nový zaměstnanec vede, zda zvládá požadované úkoly, zda nepotřebuje s něčím pomoci a také vedoucí zaměstnanec daného úseku zodpovídá zaměstnanci případné dotazy. Na konci adaptačního procesu pak proběhne zhodnocení adaptace zaměstnance, většinou jen pro technickohospodářské pozice, kterého se zúčastní jeho nadřízený a personalista. Cílem zhodnocení tohoto procesu je zjistit, zda je zaměstnanec schopen vykonávat práci nadále již samostatně nebo je adaptační proces třeba prodloužit. Vedoucí zaměstnanec také sdělí zaměstnanci, jak si prozatím vedl, jak splňoval zadané úkoly, jaký vykazoval přístup k těmto úkolům a také mu sdělí zpětnou vazbu od zaměstnancových kolegů. Samozřejmě i sám zaměstnanec sdělí svému nadřízenému, jak byl spokojen s adaptačním procesem, zda by něco změnil na tomto procesu a případně se může ještě doptat na nějaké pracovní nejasnosti.

V případě, že dojde v rámci adaptačního procesu nebo zkušební doby k ukončení pracovního poměru, ať už ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, proběhne také závěrečný zpětnovazební rozhovor, který slouží ke zjištění důvodu ukončení pracovního poměru, např. zda nedošlo k nedorozumění týkajících se pracovních požadavků, výkonu či plnění vzájemných očekávání v rámci adaptačního procesu.

Náklady na adaptaci nejsou dle interních zaměstnanců zvláště evidovány, zaměstnanci v účetních dokumentech pouze evidují mzdy školitelů a náklady potřebných školení. Co se týče fluktuace zaměstnanců v dané společnosti, společností tato problematika není nějak zaobírána, náklady na fluktuaci pracovníci neevidují z důvodu nízkého odchodů zaměstnanců.

5.5 Analýza dotazníkového šetření

Pro analýzu současného stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti byla použita metoda dotazníkového šetření v rámci které byl ve společnosti HIGHFIVE rozdán dotazník zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti maximálně pět let čili od roku 2014. Důvodem výběru daných respondentů je skutečnost, že déle pracující

zaměstnanci si již nemusí adekvátně vybavit své výběrové řízení a adaptační proces, tudíž by jejich odpovědi na dotazované otázky mohly být neúplné a zkreslené. Jak bylo zmíněno již v předchozí kapitole, společnost HIGHFIVE byla založena v roce 2012, a tak se dotazování týkalo většiny současných zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo prováděno mezi zaměstnanci dělnických a technickohospodářských pozic, u nichž byla zjišťována celková spokojenost s procesy výběru a adaptace. Otázky v dotazníku byly konstruovány tak, aby jim všichni zaměstnanci porozuměli a odborné pojmy byly charakterizovány a vysvětleny na příkladech.

Ve firmě HIGHFIVE pracuje v současnosti celkem 43 zaměstnanců zaměstnaných na HPP včetně výkonného ředitele (do výčtu zaměstnanců nejsou počítáni dva jednatele společnosti). Početnou skupinou v dané společnosti jsou také brigádníci zaměstnaní na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, avšak brigádníci jsou skupinou, která je neustále obměňována, jejich počty se každý měsíc mění, a navíc u těchto jedinců neprobíhá téměř žádný proces výběru a adaptace, proto na ně není tato práce zaměřena. Dotazník byl tedy rozdán z autoritativních důvodů přímo jednatelekou společnosti a to celkově 38 stávajícím zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti méně než pět let. Za pomoci jednatelky společnosti bylo všech 38 dotazníků vyplněno a vráceno, tj. návratnost činila přesných 100 %.

V daném dotazníku je obsaženo celkem 24 otázek rozdělených do tří částí, kde v úvodní části dotazníku je respondent tázan na identifikační (obecné) otázky. V další části dotazníku jsou položeny otázky týkající se procesů výběru zaměstnanců a poslední část dotazníku je věnována adaptačnímu procesu zaměstnanců ve vybrané společnosti. V dotazníku byly položeny otázky uzavřené i otevřené, kde měli respondenti prostor k vyjádření spokojenosti, případně nespokojenosti s výběrovým řízením a procesem adaptace. Dotazník je k práci přiložen v příloze č. 4.

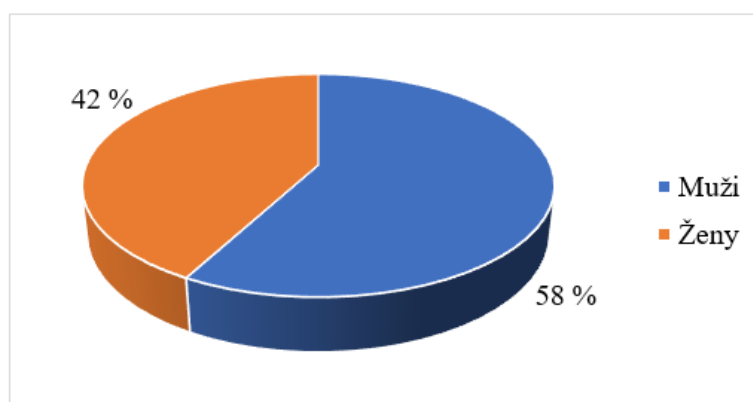
Vyhodnocení otázek z dotazníku je zahrnuto v písemných komentářích a grafických zpracováních zvlášť ke každé otázce. Pro grafické zpracování byl použit tabulkový procesor Microsoft Excel, a to konkrétně tabulky, prostorové výsečové a skupinové sloupcové grafy s procentuálním vyjádřením určité odpovědi vzhledem k celku odpovědí. Výsledky zpracované v grafech jsou zobrazeny níže u daných otázek, zatímco rozsáhlejší a podrobnější (kontingenční) tabulky jsou uvedeny v příloze 5.

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Úvodní otázka se týkala pohlaví oslovených respondentů. Bylo zjištěno, viz Graf 5.1, že většinu stálého personálu zaměstnanců tvoří muži, kterých pracuje ve společnosti 58 % (22) a 42 % (16) zaměstnanců je ženského pohlaví. Lze říci, že rozdíl podílu mužů a žen pracujících v tomto podniku není až tak markantní, jelikož kontrola dílů je vhodná jak pro muže, tak ženy na dělnických pozicích a v případě technickohospodářských pozic není ani jedno z pohlaví upřednostňováno před druhým.

Graf 5.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

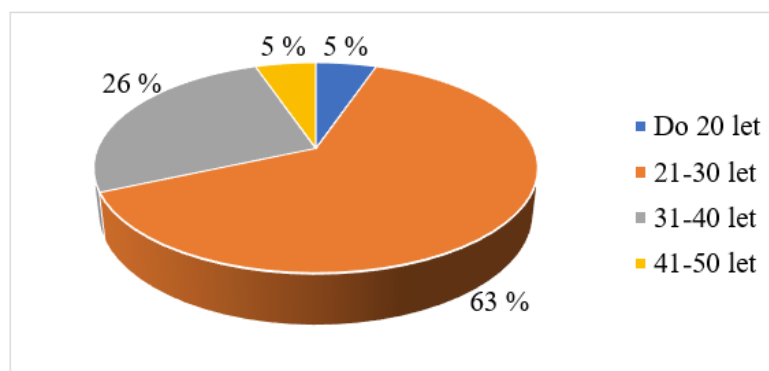


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Následující otázka se týkala aktuálního věku respondentů. V dotazníku měli zaměstnanci možnost zatrhnout jednu z pěti věkových mezí. Co se týče věkové struktury zaměstnanců dle Grafu 5.2, nejpočetnější věkovou skupinou jsou lidé v rozmezí 21-30 let, kterých je ve společnosti 63 % (24). Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 31-40 let, kterých je 26 % (10). Třetím nejčastějším věkovým rozmezím je skupina lidí do 20 let a skupina 41-50 let, kde se v obou skupinách nachází 5 % osob neboli 2 lidé. Věku 51 let a více nedosahuje ve společnosti nikdo, proto se daná kolonka v Grafu 5.2 nenachází. Z uvedených údajů tedy vyplývá, že průměrný věk všech zaměstnanců je přibližně 28 let, kdy je možno tvrdit, že HIGHFIVE je mladou společností i věkem. Pro zajímavost lze uvést, že většina žen pracujících v této společnosti dosahuje průměrného věku 27,5 roku, zatímco muži mají v průměru přesných 29 let, tzn. že muži jsou průměrně o rok a půl starší než ženy.

Graf 5.2 Struktura zaměstnanců dle věku

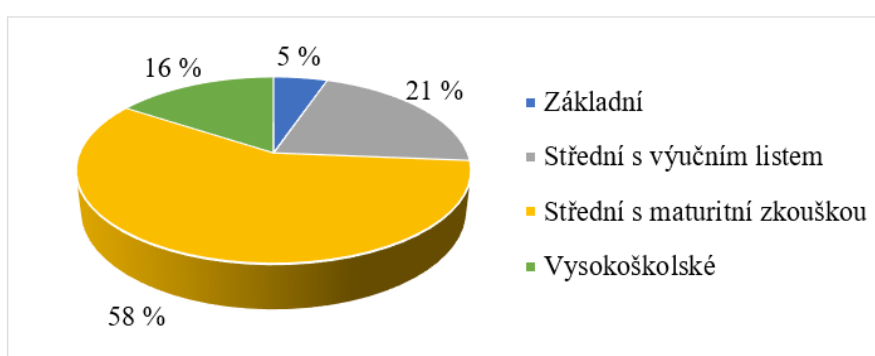


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ve třetí otázce měli respondenti uvést, jaké mají v současnosti nejvyšší dosažené vzdělání. V nabídce bylo vzdělání základní, střední, střední s výučním listem, střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné a vysokoškolské. Jak lze vidět v Grafu 5.3 nejvíce zaměstnanců, 58 % (22) zakončilo vzdělání střední školou s úspěšným vykonáním maturitní zkoušky. Druhou nejpočetnější skupinou byli lidé vyučení ze středních odborných učilišť, kteří získali výuční list, těchto zaměstnanců je ve firmě 21 % (8). O pět procent méně, tj. 16 % (6) osob vlastní vysokoškolský diplom. Pouze základní vzdělání uvedené jako nejvyšší dosažené má 5 % zaměstnanců čili 2 osoby. Vyšší odborné vzdělání nemá žádný ze zaměstnanců, proto není v grafu uvedeno.

Graf 5.3 Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání

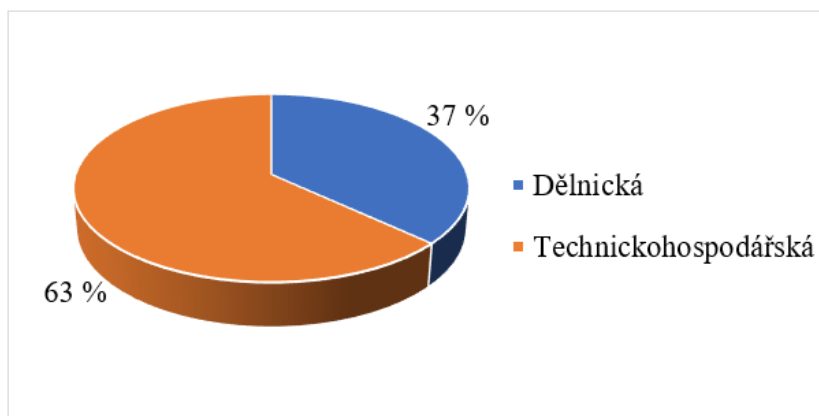


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Struktura zaměstnanců v Grafu 5.4 byla rozdělena na dvě skupiny zastávaných pracovních pozic – dělnickou a technickohospodářskou. Technickohospodářských zaměstnanců (THZ) je celkem 63 %, tj. 24 jedinců, z toho 14 zaměstnanců je ženského pohlaví a 10 mužského. Dělnické pozice jsou ve společnosti v menším zastoupení, a to v souhrnném počtu 37 % (14 dělníků), kde z tohoto počtu pracuje v podniku 12 dělníků a pouze 2 ženy, dělnice. Z uvedených číselných údajů tedy vyplývá, že v HIGHFIVE převládají THZ, nicméně v grafu není brána v potaz velká skupina brigádníků pracujících na dohodu. Skupina THZ je tvořena převážně ženami pracujícími např. jako účetní, administrativní pracovníce aj. Dělnickou pozici zastávají na HPP hlavně muži, kteří jsou vysíláni do podniků fyzicky náročnějších prací.

Graf 5.4 Struktura zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

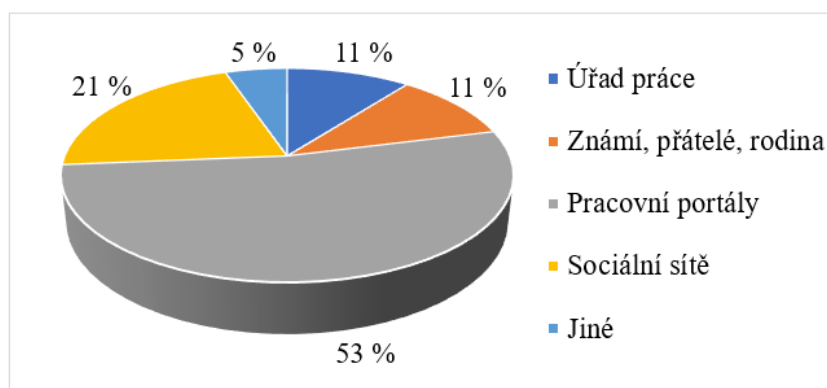
VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 5: Odkud jste se dozvěděl(a) o nabídce volné pracovní pozice?

Pátá otázka se týkala procesu získávání zaměstnanců čili z jakých zdrojů společnosti jsou získáváni pracovníci. Nejčastěji zaměstnanci uváděli, že se o volné pracovní pozici dozvěděli z pracovních portálů na internetu (např. www.jobs.cz, www.prace.cz). Tuto možnost označilo 53 % (20) zaměstnanců. Dále se 21 % (8) stávajících zaměstnanců dozvědělo o pracovní nabídce prostřednictvím sociálních sítí, které jsou v současnosti velmi populární. Společnost HIGHFIVE je aktivní na Facebooku, kde jsou společností pravidelně zveřejňována aktuální volná místa. Na doporučení od známých, přátel nebo rodiny se nechalo zaměstnat 11 % zaměstnanců (4 zaměstnanci), stejný počet zaměstnanců se o pracovní pozici dozvědělo na pracovním úřadě. Možnost „jiné“ označilo 5 % dotazovaných (2 pracovníci), kteří

v dotazníku uvedli, že se dozvěděli o volné pracovní pozici z interních zdrojů, jelikož ve firmě již pracovali jako brigádníci, viz níže v Grafu 5.5. Jak bylo uvedeno personalistou v podkapitole v 5.1, společnost neinzeruje nabídky prostřednictvím tisku, ani neuveřejňuje volné pozice na svých webových stránkách z důvodu nepotřebnosti dalších zdrojů. Doplnující tabulky ke grafům jsou pak vloženy do přílohy č. 6.

Graf 5.5 Zdroje informací o volné pracovní pozici

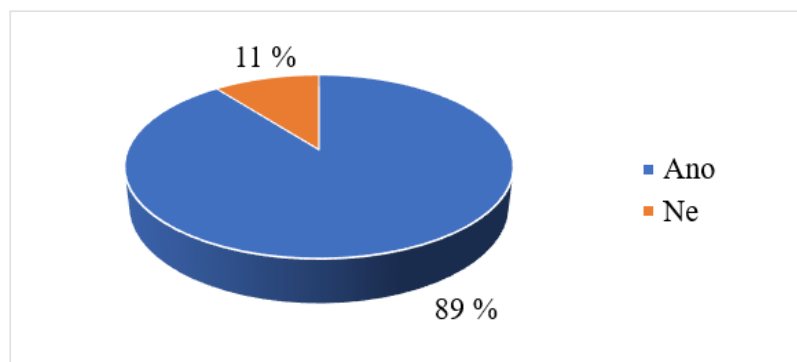


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Byly pro Vás uvedené informace o nabízené volné pracovní pozici dostatečné?

V této otázce měli respondenti uvést, zda se dozvěděli adekvátní množství informací z nabídky o volné pracovní pozici, v případě chybějících informací v nabídce měli zaměstnanci tuto skutečnost specifikovat. Z níže zobrazeného Grafu 5.6 vyplývá, že pro většinu zaměstnanců, konkrétně 89 % (34) jedinců byly informace v nabídce volných pracovních pozic dostatečné. Zbývajících 11 % zaměstnanců, tj. 4 lidé uvedli, že informace nebyly dostačující. Všichni z tohoto výčtu nespokojených uváděli chybějící mzdové údaje a dva lidé by navíc uvítali ještě informace ohledně typů směn.

Graf 5.6 Dostatečné množství informací o nabízené volné pracovní pozici

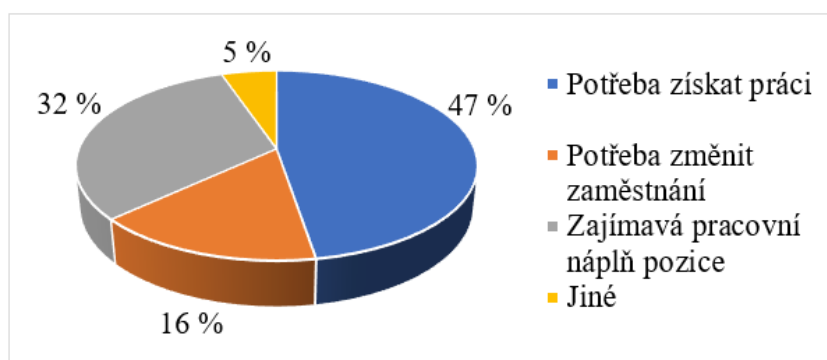


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Co Vás vedlo k odpovědi na nabídku?

Otázka č. 7 byla zaměřena na to, proč zaměstnanci vůbec odpověděli na inzerci volné pracovní pozice, tj. co bylo hlavním důvodem. Kromě možností zobrazených v Grafu 5.7 byla zde ještě možnost „platové podmínky“, kterou však nikdo z dotazovaných účastníků neoznačil. Důvodem nezvolení této odpovědi může být to, že platové podmínky nebyly často uvedeny v nabídce inzerované pozice, jak jsme se dozvěděli ve výsledku předchozí otázky. Nejčastějším důvodem tedy byla potřeba získat práci, kterou označilo 47 % (18) respondentů. Druhou nejčastější volbou odpovědi byla zajímavá pracovní náplň dané pozice zvolenou 32 % (12) zaměstnanci. Potřebu změnit dosud vykonávané zaměstnání za jiné mělo 16 % tázaných, tj. 6 jedinců a 5 % neboli 2 pracovníci označili odpověď „jiné“. Oba dva zaměstnanci uvedli jako důvod odpovědi na nabídku práce vhodnou lokalitu pro výkon zaměstnání.

Graf 5.7 Důvod odpovědi na nabídku volné pracovní pozice



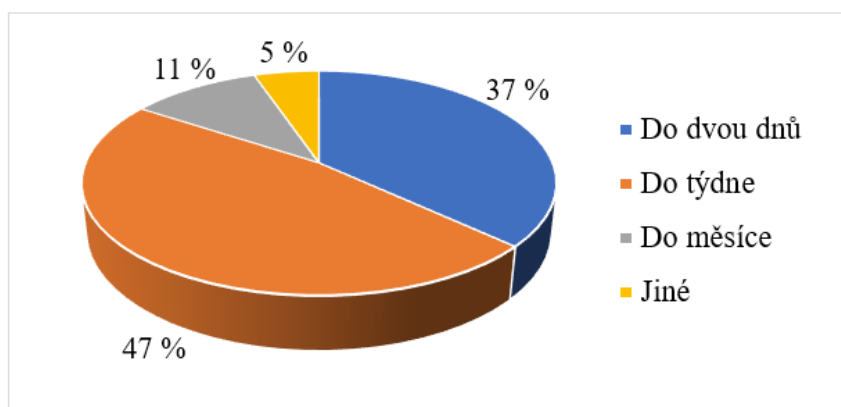
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Za jak dlouho Vás zástupci společnosti pozvali k výběrovému řízení?

V rámci této otázky byla zkoumána rychlost odezvy zástupce společnosti (personalisty), který kontaktoval uchazeče o pozvání k výběrovému řízení. V podkapitole 5.2 Proces výběru zaměstnanců bylo řečeno, že personalista pozve kandidáty do prvního kola výběrového procesu zpravidla do týdne, což se potvrdilo i v rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, jak je patrné z Grafu 5.8, kde největší část zaujímá právě tato možnost, kterou označilo 47 % (18) zaměstnanců. Dále 37 % (14) dotazovaných uvedlo, že byli pozváni k výběrovému řízení dokonce již do dvou dnů. Někteří pracovníci byli však kontaktováni po delší době, a to v délce do jednoho měsíce, počet těchto lidí je 11 % (4 pracovníci). Možnost „jiné“ zatrhlí 2 zaměstnanci, kde uvedli, že si již nepamatují, za jak dlouho byli pozváni do výběrového

řízení. Z uvedených výsledků tedy vyplývá, že doba od doručení životopisu k pozvání do prvního kola výběrového procesu je poměrně krátká, a to v délce do jednoho týdne.

Graf 5.8 Doba pozvání k výběrovému řízení



Zdroj: vlastní zpracování

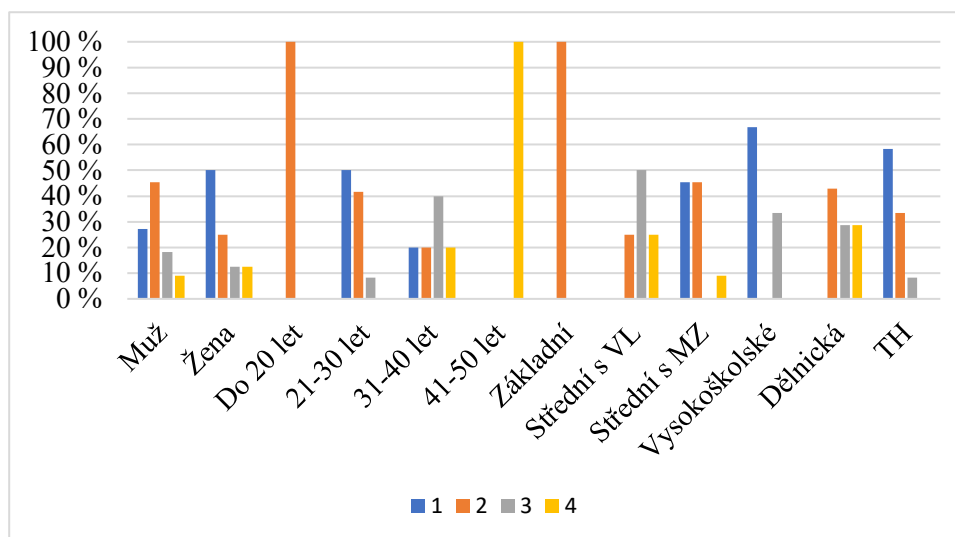
Otázka č. 9: Jak na Vás působila atmosféra během pohovoru? (označte na hodnotící škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

U dané otázky měli dotazovaní zaměstnanci možnost ohodnotit každou dílčí otázku dle hodnotící škály 1 až 5, kdy 1 je charakterizována nejlepším dojmem a 5 nejhorším. Dále jsou popsány a graficky znázorněny dané podotázky pomocí skupinových sloupcových grafů níže. V příloze č. 5 (Tab. 9-13) jsou pak zobrazeny tabulky hodnocení respondentů podle vybraných kritérií navíc i v absolutní a relativní četnosti.

a) Adekvátnost doby pohovoru

Na základě výsledků v Grafu 5.9 lze konstatovat, že muži volili nejčastěji hodnotu 2, a to ve 45 %, čímž dali najevo, že větší část byla s adekvátností doby výběrového pohovoru poměrně spokojena s drobnými výtkami. Zatímco ženy byly s dobou pohovoru spokojeny, hodnotu 1 označila přesně polovina žen, tj. osm pracovníků. Tuto hodnotu označily také věkové kategorie 21-30 let, vysokoškolsky vzdělaní a technickohospodářští zaměstnanci. Průměrná hodnota adekvátnosti doby pohovoru je 2. Absolutně nespokojen s délkou výběrového pohovoru nebyl nikdo, proto se hodnota 5 v grafu nenachází. Co se týče skupin do 20 let, 41-50 let a základního vzdělání, každá z těchto skupin je zobrazena v grafu po jednom sloupci, to lze vysvětlit tím, že do každé skupiny spadají pouze dva pracovníci, kteří hodnotili totožně.

Graf 5.9 Adekvátnost doby pohovoru

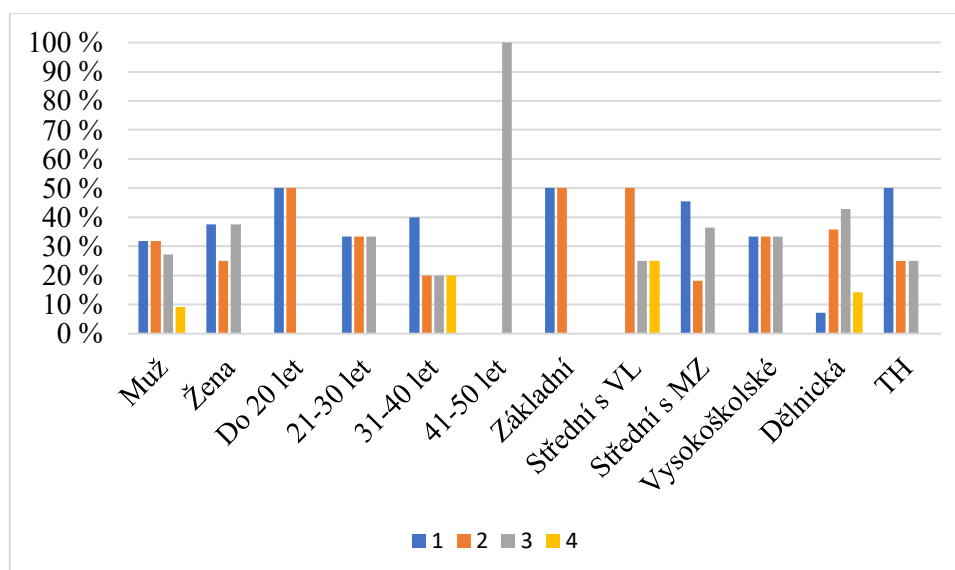


Zdroj: vlastní zpracování

b) Náročnost pohovoru

V případě náročnosti pohovoru se některé hodnoty v daných skupinách shodovaly, takovým příkladem je hned první skupina mužů, ve které hodnotu 1 i 2 označilo 32 % (7 mužů). Jak lze vidět v Grafu 5.10, nejméně náročný pohovor byl pro skupiny 31-40 let, dále pro lidi mající maturitní zkoušku a pro technickohospodářské zaměstnance. Hodnotu 4 označilo jen 10 % zaměstnanců, mužů ve věku 31-40 let se středním vzděláním s výučním listem na dělnické pozici, pro které byl výběrový pohovor poměrně náročný. Hodnotu 5 opět neoznačil žádný ze zaměstnanců, proto není v grafu uvedena.

Graf 5.10 Náročnost pohovoru

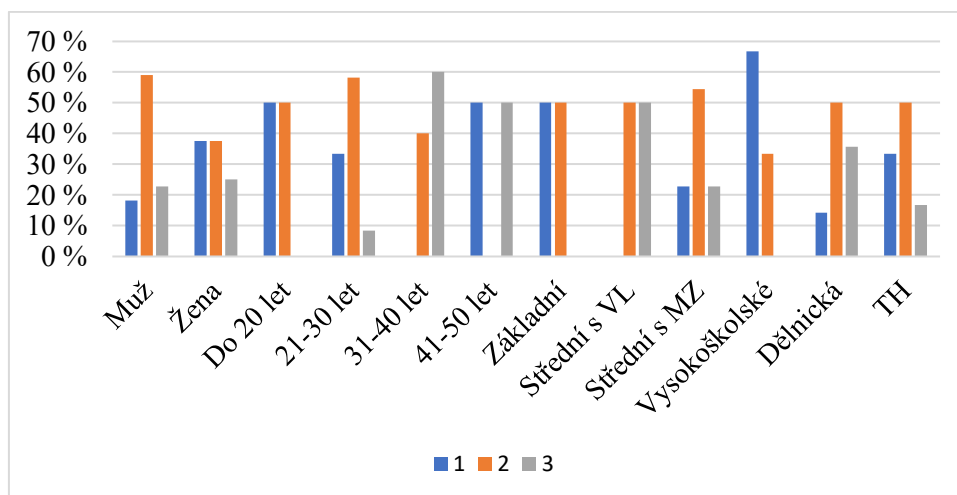


Zdroj: vlastní zpracování

c) Organizace (uspořádání) pohovoru

Další podotázka se týkala toho, jak byl celý výběrový pohovor zorganizován příslušnými zaměstnanci. Z grafu 5.11 lze konstatovat, že muži byli opět více kritičtí než ženy, jelikož 59 % (13) mužů označilo hodnotu 2, zatímco ženy byly na pomezí mezi hodnotou 1 a 2. Skvěle byl uspořádán pohovor dle vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, k možnosti 1 se přiklání 67 % jedinců. Naopak podle věkové kategorie 31-40 let byla organizace pohovoru průměrná, 60 % (6) zaměstnanců tedy označilo hodnotu 3. U této podotázky nezatrhli nikdo z zaměstnanců hodnoty 4 ani 5 na dané škále, tudíž lze říci, že organizačně byl pohovor uspořádán velmi dobře, průměrná hodnota, kterou tázaní označili, byla 2.

Graf 5.11 Organizace (uspořádání) pohovoru

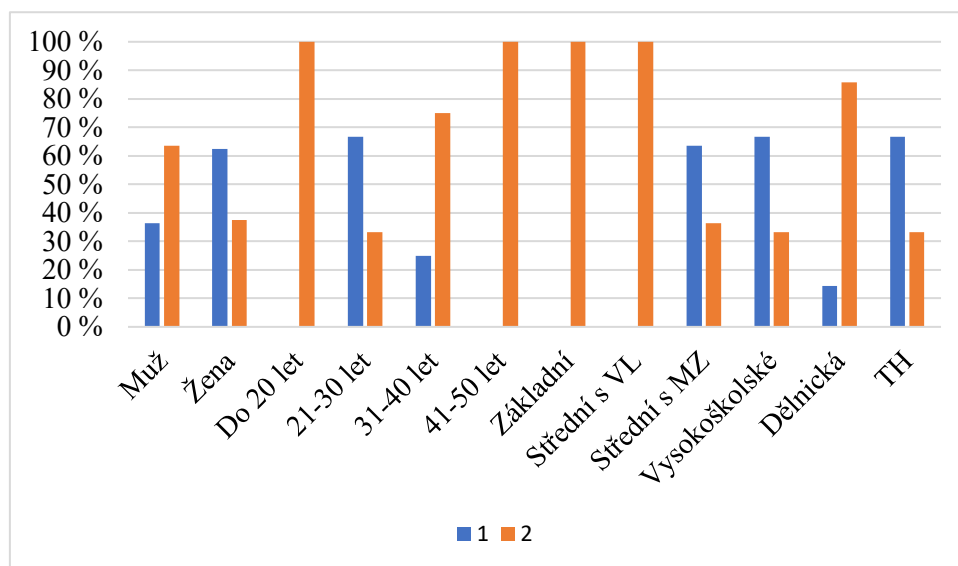


Zdroj: vlastní zpracování

d) Připravenost výběrové komise

Dále byli zaměstnanci tázáni na připravenost účastníků výběrové komise, kteří byli přítomni u pohovoru, situace je znázorněna níže v Grafu 5.12. Muži zhodnotili tuto otázku opět většinou na hodnotu 2 z 64 % (14 mužů), zatímco hodnotu 1 jich označilo osm v 36 %. Ženy reagovaly opačně. Absolutně spokojených zaměstnankyň s připraveností výběrové komise bylo 63 % (10) a téměř spokojených bylo 38 % (6). Jak lze vidět z grafu, převládá zde oranžová barva hodnoty 2, tudíž většina zaměstnanců byla poměrně spokojena s výběrovou komisí. U čtyř oranžových sloupců (kategorií do 20 let, 41-50 let, základní vzdělání a střední s výučním listem) převládá absolutně hodnota 2, zde v každé skupině hodnotili totožně vždy dva lidé ve 100 %. Hodnotu horší než 2 nezvolil nikdo ze zaměstnanců, tudíž byla komise kvalitně připravena.

Graf 5.12 Přípravenost vývěrové komise

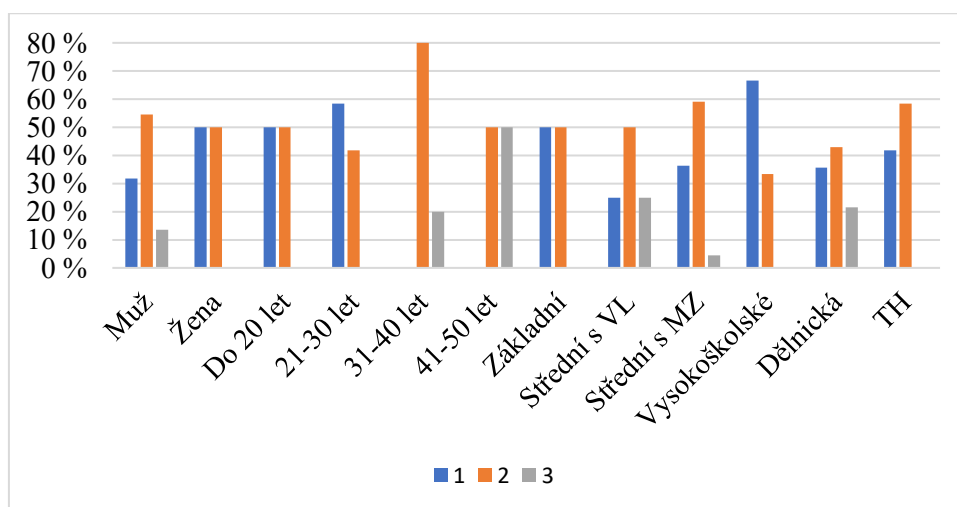


Zdroj: vlastní zpracování

e) Prostředí, atmosféra při pohovoru

Poslední dílčí otázka byla věnována celkovému pocitu člověka při pohovoru, tj. jak na jedince působilo dané prostředí a jaká byla atmosféra při výběrovém pohovoru. Muži hodnotili prostředí a atmosféru nejčastěji hodnotou 2 (55 %), zatímco polovina žen byla pro možnost 1 a druhá polovina pro možnost 2. Jak lze vidět v Grafu 5.13, nejčastější hodnota byla taktéž 2 jako tomu bylo u přechozích dílčích grafů, z čehož lze vyvodit, že atmosféra a celkový pocit při pohovoru působily na uchazeče velmi dobrým dojmem. Prostředí bylo nejlépe hodnoceno zaměstnanci ve věku 21-30 let a vysokoškolsky vzdělanými. Znamku horší než 3 neudělil nikdo z dotazovaných.

Graf 5.13 Prostředí, atmosféra při pohovoru

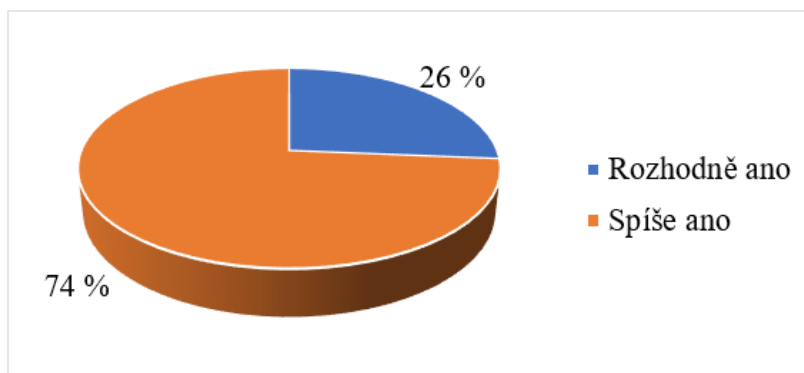


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Byly Vám řečeny během pohovoru všechny potřebné informace o nabízené pozici?

V rámci desáté otázky měli zaměstnanci uvést, zda jim byly poskytnuty a zodpovězeny všechny potřebné informace o dané pozici. Zaměstnanci měli na výběr možnosti: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne, přičemž obě záporné odpovědi nezvolil nikdo ze zaměstnanců. Procentuální zastoupení prvních dvou zmíněných kladných odpovědí je zobrazeno ve výsečovém Grafu 5.14. Zaměstnanci se většinou shodli, že jim byly sděleny téměř všechny potřebné informace o nabízené pozici, tuto možnost jich označilo 74 % (28), zatímco 26 % (10) zaměstnanců mělo zato, že jim příslušní pracovníci řekli naprosto vše potřebné.

Graf 5.14 Úplnost informací během výběrového pohovoru

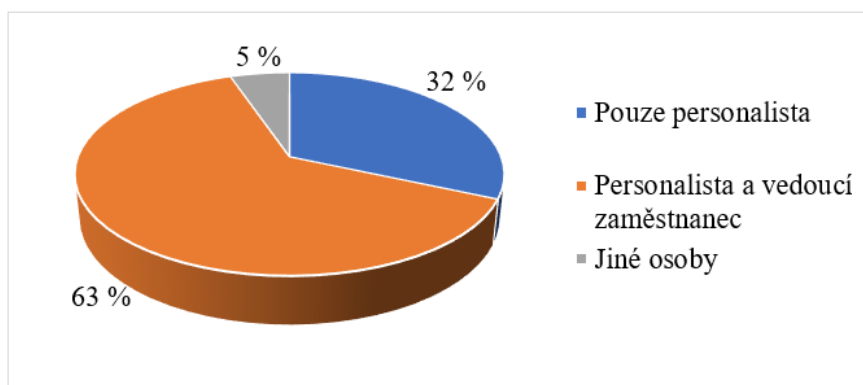


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jaký zaměstnanec byl přítomen u přijímacího pohovoru?

Z uvedeného Grafu 5.15 vyplývá, že u 63 % (24) zaměstnanců byli v době jejich výběrového pohovoru přítomni dva účastníci, a to personalista spolu s vedoucím zaměstnancem dané oblasti. V Tab. 15 přílohy č. 6 si lze povšimnout, že většina zaměstnanců, u nichž byli přítomni personalista s vedoucím zaměstnancem, jsou technickohospodářští. V části 5.2.1 (proces výběru na technickohospodářskou pozici) je zmíněno, že právě pro THZ v rámci 2-3 kol je přítomen nejen personalista, ale i vedoucí zaměstnanec, což se zde potvrdilo kromě dvou THZ, u nichž byl přítomen pouze personalista. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že při pohovoru byl přítomen jen personalista, a to v 32 % případů. Většina těchto odpovědí byla tvořena dělnickými zaměstnanci, viz také Tab. 15 příloha č. 5. Pouze 5 %, tj. 2 pracovníci uvedli, že kromě personalisty byli při jejich pohovoru přítomni i jednatelé společnosti. Oba tyto zaměstnanci byli technickohospodářští.

Graf 5.15 Účastníci při pohovoru

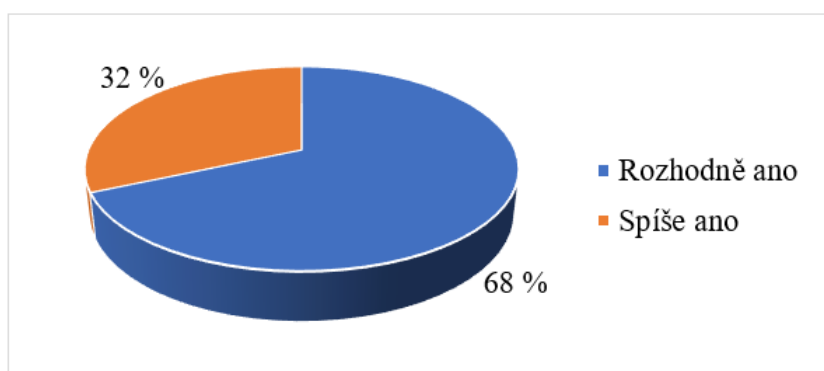


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Měl(a) jste postačující prostor během pohovoru pro Vaše dotazy?

Tázání respondenti odpovídali na danou otázku pouze dle odpovědí uvedených v Grafu 5.16. V dotazníku měli zaměstnanci možnost označit ještě záporné odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“, ale tyto možnosti nikdo ze zaměstnanců nezvolil, tudíž se ve výšečovém grafu nenachází. Z vyhodnocení vyplývá, že 68 % (26) zaměstnanců mělo adekvátní prostor na dotázání a upřesnění určitých nejasností a dalších 32 % (12) zaměstnanců je toho názoru, že prostoru pro jejich dotazy mohlo být o trochu více, ale jinak byli spokojeni s poskytnutým množstvím času. Opět se tedy potvrdila personalistova tvrzení z této kapitoly o tom, že všem uchazečům v rámci pohovoru je poskytnut dostatečný prostor pro jejich dotazy nejen na konci pohovoru, ale i během sezení v případě jakýchkoli dotazů.

Graf 5.16 Dostatečný prostor na dotazy během pohovoru



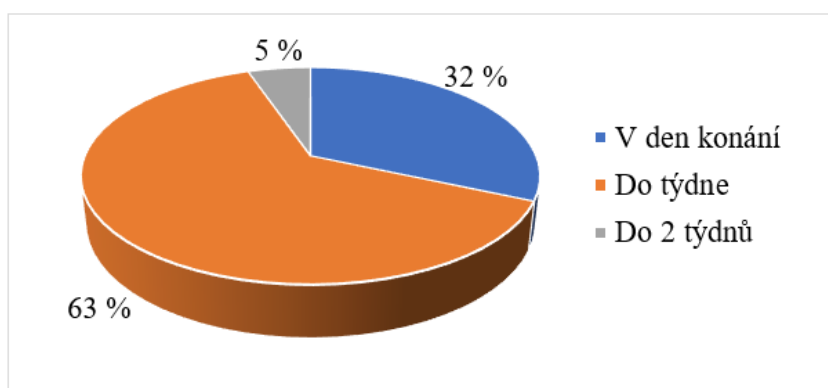
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Za jakou dobu jste byl(a) seznámen(a) o výsledku výběrového řízení?

Jak je možno vidět v souhrnném vyjádření viz Graf 5.17, 63 % (24) zaměstnanců, tj. více než polovina byla informována o výsledku výběrového řízení do jednoho týdne od doby

konání posledního kola výběrového procesu. Skoro ve všech případech se jednalo o THZ (viz Tab. 17, příloha č. 5), kteří prochází více výběrovými koly a rozhodování ze strany vedoucích zaměstnanců je u nich delšího rázu než u dělníků. Druhá nejčastěji volená možnost doby seznámení uchazeče o výsledku výběrového řízení byla přímo v den konání výběrového procesu, kterou zvolilo 32 % (12) zaměstnanců. Tito pracovníci se naopak většinou hlásili na dělnickou pozici. Důvodem tak brzkého informování o výsledku může být to, že v případě delší časové prodlevy by si tito uchazeči mohli najít práci u jiné firmy. Společnost však obvykle potřebuje obsadit dělnické pozice co nejdříve. Dva dělníci, tj. 5 % uvedlo, že byli seznámeni s výsledkem řízení až do dvou týdnů. V tomto případě mohlo dojít k situaci, kdy se přihlásil větší počet uchazečů na dělnické pozice a proběhlo ještě další kolo výběrového řízení.

Graf 5.17 Doba seznámení o výsledku výběrového řízení



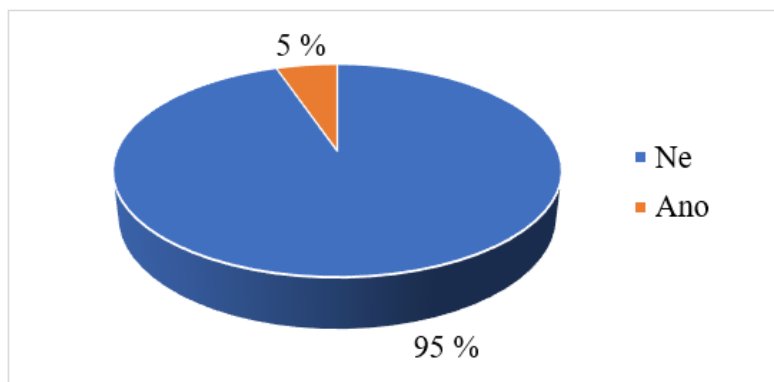
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Je tu něco, co byste změnil(a) na výběrovém pohovoru?

Na závěr druhé části dotazníku, která byla věnována procesu výběru zaměstnanců, měli pracovníci možnost uvést cokoli, co jim chybělo anebo co by u výběrového procesu změnili. Jak lze vidět v Grafu 5.18, naprostá většina byla s procesem výběru spokojena a nic by nezměnili, případně je nic nenapadlo, co by mohli napsat. Takto reagovalo 95 % (36) zaměstnanců, zbylých 5 %, tj. 2 zaměstnanci by rádi něco pozměnili. Žena ve věku 41-50 let s maturitou (viz Tab. 5.18 v příloze 5) by ráda uvítala kratší dobu při výběrovém pohovoru, neboť se hlásila na méně náročnou dělnickou pozici a je toho názoru, že by pohovor mohl trvat kratší dobu. Dalším zaměstnancem byl vysokoškolsky vzdělaný muž ve věku 21-30 let, který se hlásil na TH pozici. Tento zaměstnanec by uvítal kvalitnější kávu, která mu byla servírována při pohovoru. S ohledem na počet spokojených zaměstnanců s výběrovým

procesem, lze konstatovat, že výběrové řízení ve firmě HIGHFIVE je skvěle nastaveno a pracovníci jsou s ním spokojeni.

Graf 5.18 Možnost něco změnit na výběrovém pohovoru



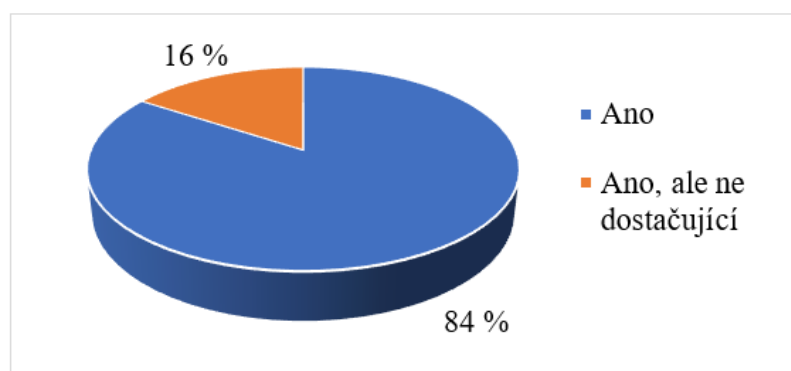
Zdroj: vlastní zpracování

ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 15: Byly Vám při nástupu do zaměstnání sděleny potřebné informace a úkoly?

Účelem dané otázky bylo zjistit, zda jsou nastupující pracovníci adekvátně seznámeni se svými pracovními povinnostmi pro danou pozici, tzn., jestli byly zaměstnancům sděleny všechny potřebné informace a úkoly. Z Grafu 5.19 tedy vyplývá, že 84 % (32) respondentům byly předány veškeré nezbytné informace ohledně jejich zastávané práce. Pouze 16 % (6 dotazovaných) uvedlo, že jim byly sděleny potřebné informace a úkoly, ale ne v dostatečné míře, tj. některé informace jim nebyly poskytnuty. Názoru nepředání všech potřebných informací jsou pouze muži (viz Tab. 5.19, příloha 5). Žádný z dotázaných nezvolil negativní odpověď, která byla uvedena jako další možnost v dotazníku, takže lze usoudit, že společnost v procesu adaptace nového zaměstnance, zaměstnance důkladně informuje o jeho úkolech a povinnostech, čímž se minimalizuje dopad případných nedorozumění v rámci očekávání práce zaměstnavatele a zaměstnance.

Graf 5.19 Sdělení potřebných informací a úkolů při nástupu

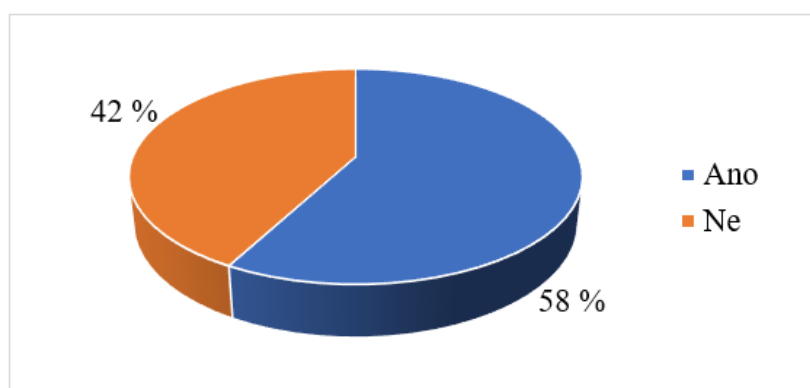


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Obdržel(a) jste při nástupu do zaměstnání adaptační balíček firmy? (*adaptační balíček je nápomocná příručka obsahující informace o firmě, popis pracovního místa, pracovní podmínky a řád, zaměstnanecké výhody, údaje o pracovních školeních, důležité kontakty atd.*)

Společností HIGHFIVE jsou v současnosti poskytovány adaptační balíčky novým zaměstnancům, o čemž vypovídá 58 % (22) většinových odpovědí zaměstnanců v Grafu 5.20, ve kterých bylo uvedeno, že orientační balíček při nástupu do zaměstnání daní pracovníci obdrželi. Dalších 42 % (16) respondentů uvítací balíček nedostalo. Důvodem může být to, že v době nástupu těchto zaměstnanců adaptační balíček ještě nebyl zaveden.

Graf 5.20 Obdržení adaptačního balíčku



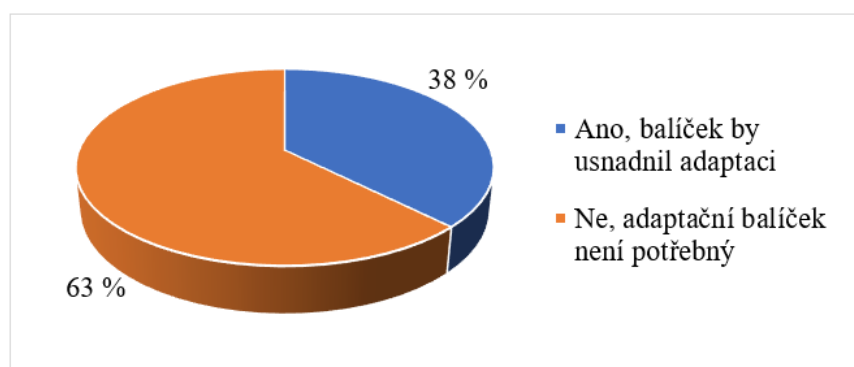
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Byl(a) byste pro zavedení adaptačního balíčku u nově příchozích zaměstnanců?

Osoby, které v předchozí otázce č. 16 uvedly, že adaptační balíček obdržely, neměly zodpovídat danou otázku č. 17. Otázka byla určena pouze pro 16 z celkových 38 osob, které

nedostaly adaptační balíček při nástupu do zaměstnání. Cílem této otázky bylo zjistit, zda by zaměstnanci uvítali, kdyby jim byl přidělen uvítací balíček. Balíček je ve firmě již zaveden, jak bylo zmíněno, takže buď těchto 16 zaměstnanců nastoupilo do zaměstnání dříve, než byl balíček zaveden anebo ho zaměstnanci zkrátka neobdrželi. Z uvedených výsledků v Grafu 5.21 je většina toho názoru, že orientační balíček není pro nováčky potřeba. Takto rozhodlo 63 % (10) zaměstnanců, z nichž je osm dělníků a dva THZ (viz Tab. 21, příloha č. 5). Ostatních 38 % (6) zaměstnanců by adaptační balíček uvítalo. Tuto možnost označili pouze sami technickohospodářští zaměstnanci. Lze konstatovat, že THZ jsou pro zavedení orientačního balíčku, jelikož mají vyšší odpovědnost, více úkolů apod., zatímco dělníci balíček nepotřebují, neboť nezastávají pozice s mnoha obtížnými úkoly a povinnostmi jako THZ.

Graf 5.21 Zavedení adaptačního balíčku

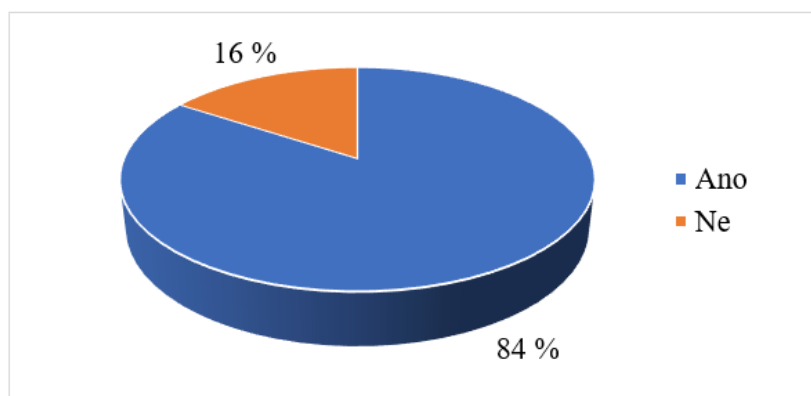


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Byl Vám při nástupu do zaměstnání předán nebo sdělen adaptační plán?
(adaptační plán pomáhá novému zaměstnanci se rychleji přizpůsobit novým podmínkám, určuje termíny, do kdy by měl zaměstnanec zvládnout různá školení, dovednosti atd.)

Jak bylo uvedeno již v podkapitole 5.4 Proces adaptace zaměstnanců, zaměstnanci firmy HIGHFIVE nedostávají žádný ucelený formulář adaptačního plánu, důležité informace jsou sděleny novému zaměstnanci ústní formou od jeho mentora. Nicméně i tato forma sdělení pracovních povinností je počítána jako předání adaptačního plánu, což bylo potvrzeno v následujícím Grafu 5.22, kde 84 % (32) zaměstnanců potvrdilo obdržení plánu adaptace. Zbýlých 16 % (6) respondentů odpovědělo negativně, jednalo se pouze o muže do 30 let jak na dělnických, tak TH pozicích (viz Tab. 5.22 v příloze 5). Důvodem záporné odpovědi menšinového procenta může být špatné pochopení otázky, co je adaptačním plánem myšleno. Pracovníci, kteří nepotvrdili předání či sdělení adaptačního plánu pak měli vynechat následující otázku č. 19, která byla dále ještě věnována plánu adaptace.

Graf 5.22 Přidělení adaptačního plánu

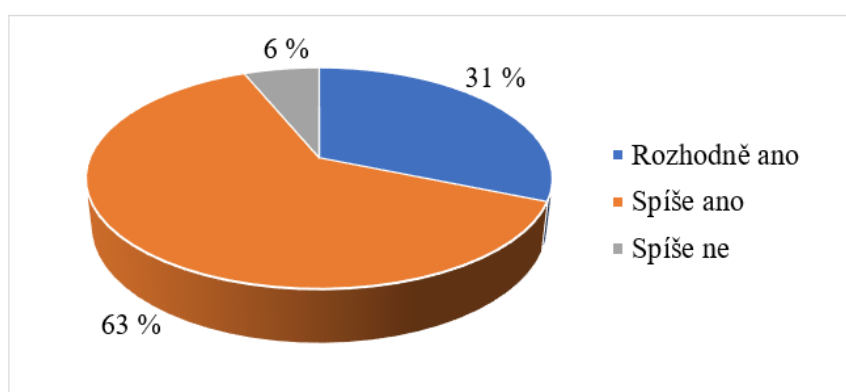


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Probíhala adaptace podle jejího plánu?

Danou otázku zodpovíдало 32 z celkových 38 tazatelů, kteří označili v předchozí otázce kladnou odpověď. Z dosažených výsledků zobrazených v Grafu 5.23 je zřejmé, že většina tazatelů je toho názoru, že adaptace probíhala téměř podle stanoveného plánu až na pár výjimek. Takto odpovědělo 63 % (20) dotázaných, dalších 31 % (10) zaměstnanců uvedlo, že jejich adaptační plán proběhl přesně tak, jak byl na začátku stanoven. Pouze 6 %, tj. 2 muži na dělnické pozici (viz Tab. 5.23, příloha 5) uvedli, že se adaptační plán většinou neřídil dle určeného průběhu, což mohlo být důvodem přemístění zaměstnanců v průběhu adaptace na jinou práci s jinými požadavky a úkoly. Další možnost v dotazníku „rozhodně ne“ nezvolil nikdo.

Graf 5.23 Průběh adaptace podle plánu

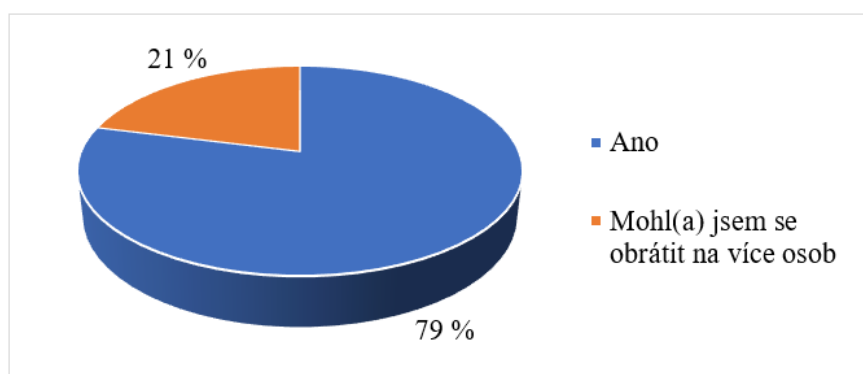


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Byl Vám v prvních dnech práce přidělen zaměstnanec, na kterého jste se mohl(a) obrátit?

Cílem dané otázky bylo zjištění, zda osloveným zaměstnancům při nástupu či v prvních dnech v novém zaměstnání byl přidělen zaměstnanec (mentor), který je zaučoval v průběhu adaptace. Respondenti měli na výběr ze tří možností. Kromě dvou uvedených v Grafu 5.24 zde byla ještě záporná odpověď, kdy nováčkovi nebyl přidělen žádný patron, tuto odpověď však nikdo nezvolil. Z Grafu 5.24 lze vidět, že 79 % (30) zaměstnanců, tj. většina tázaných odpověděla, že měla přidělenou osobu, která se jim během procesu adaptace věnovala. V některých případech měl zaměstnanec několik mentorů, tzn., že nový zaměstnanec se mohl obrátit na více odpovědných osob, které měl zrovna k dispozici. Takto vypovědělo 21 % (8) zaměstnanců, kteří byli tvořeni samými muži převážně na dělnických pozicích (viz Tab. 5.24, v příloze č. 5).

Graf 5.24 Přidělený zaučující zaměstnanec



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Jak na Vás působil adaptační proces? (označte na hodnotící škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

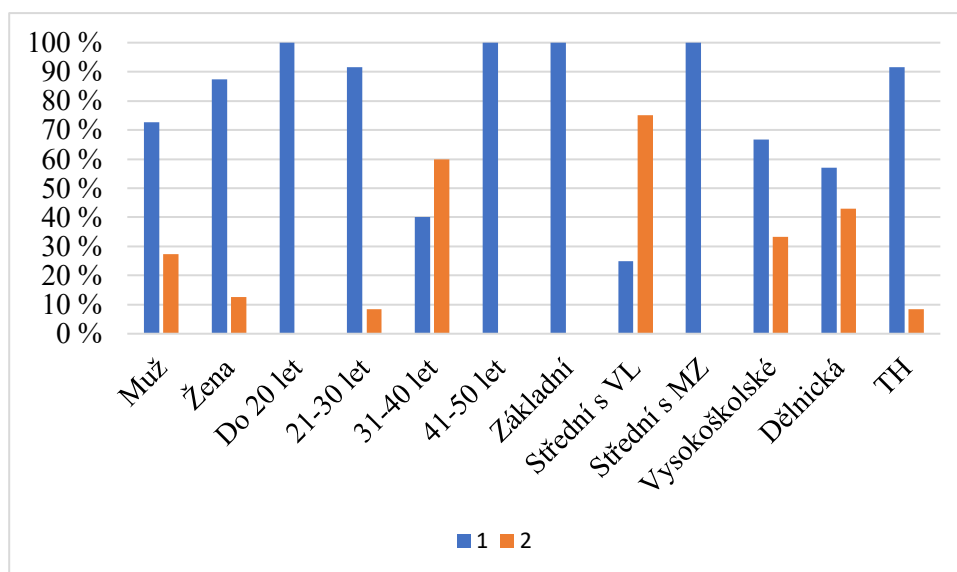
Zde měli respondenti opět možnost hodnotit pár dílčích otázek pomocí hodnotící škály 1 až 5, přičemž 1 je definována nejlepším dojmem a pocitem během adaptace a 5 naopak nejhorším. Jednotlivé dílčí otázky jsou dále popsány a graficky znázorněny pomocí skupinových sloupcových grafů. Doplňující tabulky zobrazující hodnocení respondentů vč. četnosti hodnotitelů dle vybraných kritérií lze nalézt v příloze č. 5.

a) Ochota ostatních zaměstnanců Vám pomoci

Cílem v první dílčí otázce bylo zjistit, jak se dotazovaným zaměstnancům zdáli ochotní ostatní pracovníci, kteří měli být novému zaměstnanci nápomocni. Pracovníci měli opět

k dispozici škálu od 1 do 5, kdy lze vidět v Grafu 5.25, že horší hodnotu než 2 nezvolil nikdo. Z daného grafu jde vidět převládají modrou barvu charakterizující hodnotu 1, kterou označila většina skupin. Lze tedy konstatovat, že ostatní pracovníci ve firmě byli více než nápomocni ostatním novým zaměstnancům, kteří se teprve zaučovali celému firemnímu procesu. Pouze u věkové skupiny 31-40 let a skupiny středního vzdělání s výučním listem převládá hodnota 2. U první zmíněné skupiny hodnota 2 převyšuje hodnotu 1 o 20 %, zatímco u druhé zmíněné skupiny převyšuje hodnota 2 hodnotu 1 dokonce o 50 %.

Graf 5.25 Ochota ostatních zaměstnanců pomoci

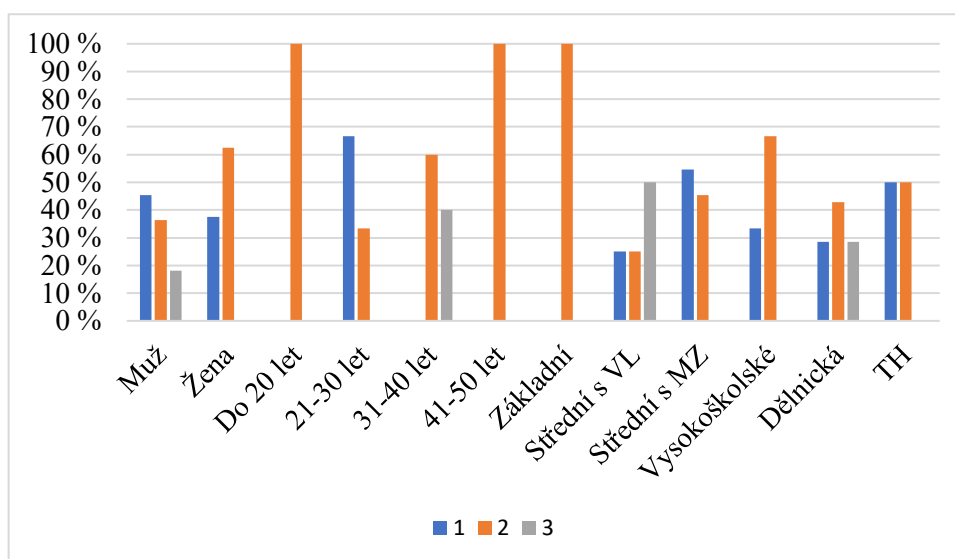


Zdroj: vlastní zpracování

b) Přínos podstoupených školení

V rámci dotazníkového šetření lze vidět v Grafu 5.26, že nejčastěji zaměstnanci hodnotili přínos absolvovaných školení hodnotou 2. Jako velmi přínosná školení byla hodnocena muži (viz Tab. 5.26, příloha 5), kteří hodnotu 1 označili v 45 % případů. Ženy byly o stupeň kritičtější, a tak nejčastěji označily hodnotu 2 a to v 63 % odpovědích. Skupina středního vzdělání s výučním listem si nejčastěji nebyla jista, zda jim byla školení přínosem či nikoliv, proto 50 % z dané kategorie označilo hodnotu 3. Můžeme si povšimnout, že zaměstnanci na dělnických pozicích hodnotili přínos absolvovaných školení známkou 2, zatímco THZ jsou na pomezí známek 1 a 2. Hodnoty 4 a 5 neoznačil žádný zaměstnanec, proto se v grafu nenachází. Z hodnocení Grafu 5.26 lze vypovědět, že pracovníci hodnotí podstoupená školení většinou jako velmi přínosná.

Graf 5.26 Přínos podstoupených školení

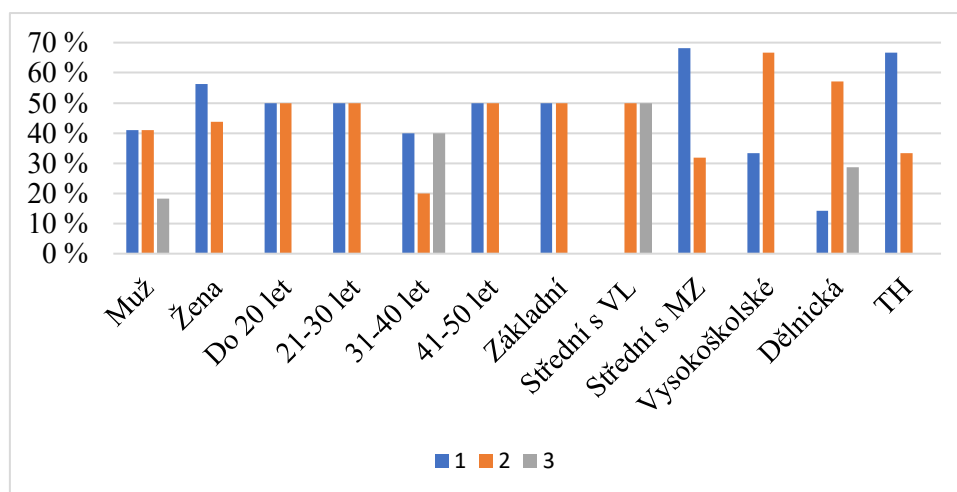


Zdroj: vlastní zpracování

c) Atmosféra během procesu adaptace

Další otázka se týkala zjištění, jak působila na zaměstnance atmosféra během adaptace. Z Grafu 5.27 je evidentní vyváženost některých sloupců zejména u známek 1 a 2 v pěti kategoriích. Nejlepší pocit z prostředí během adaptace měli lidé se středním vzděláním zakončeným maturitní zkouškou, tuto možnost označilo 68 % (15) respondentů. Atmosféra v rámci adaptačního procesu byla skvělá také pro ženy a THZ, kteří udělili známku 1. Obecně lze říci, že zaměstnanci hodnotí velmi kladně adaptační prostředí. Známky 4 a 5 neudělil nikdo z dotazovaných, což je pro společnost dobrým vypovídacím faktorem.

Graf 5.27 Atmosféra během procesu adaptace

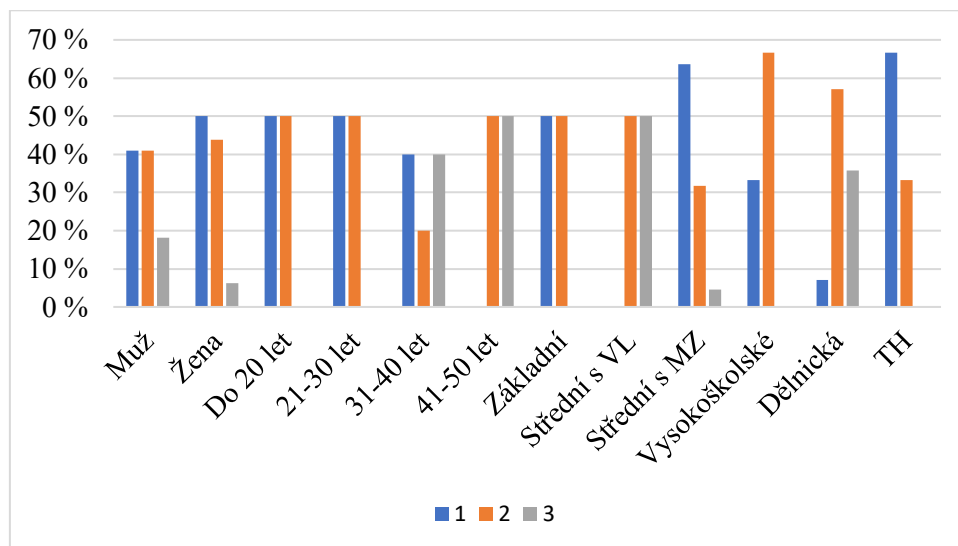


Zdroj: vlastní zpracování

d) Spokojenost s adaptačním procesem

Poslední dílčí otázka byla věnována celkové spokojenosti s procesem adaptace. Jak lze vidět v Grafu 5.28, 40 % (9) mužů označilo hodnotu 1 a dalších 40 % hodnotu 2. Pouze 18 %, tj. 4 muži označili hodnotu 3, kdy se nedá jistě říct, zda pracovníci byli či nebyli spokojeni. U žen lehce převládá známka 1 nad hodnotou 2, tuto možnost označilo 50 % (8) žen, které byly naprosto spokojeny s adaptačním procesem. Zcela spokojeny byly ještě skupiny zaměstnanců se středním vzděláním s maturitní zkouškou a THZ. Poměrně spokojeny byly kategorie vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a zaměstnanců na dělnických pozicích označující známku 2. Hodnota 3 v žádné kategorii nepřevládá a nikdo z dotazovaných ani neudělil horší známku, než byla tato. Obecně by se dalo konstatovat, že průměrná udělaná známka byla 2, což značí poměrnou spokojenost jedinců s adaptačním procesem.

Graf 5.28 Spokojenost s adaptačním procesem



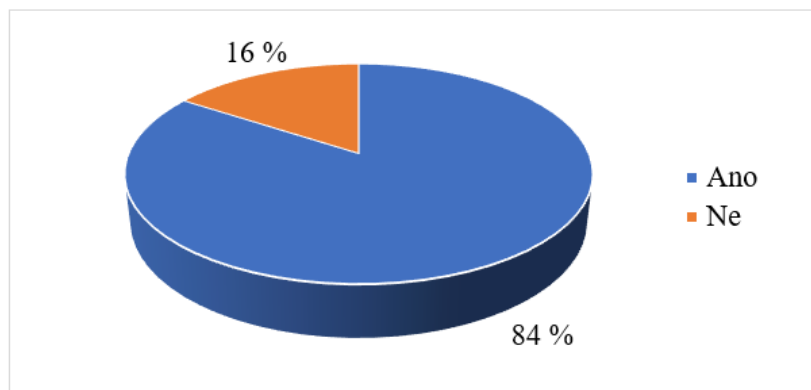
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Zhodnotil Vás na konci Vašeho adaptačního procesu vedoucí či jiný zaměstnanec?

Proces adaptace ve firmě HIGHFIVE trvá zpravidla kratší dobu, než je zkušební doba. Ta trvá tři měsíce, zatímco adaptační proces trvá průměrně dva týdny. Na dělnickou pozici se nový zaměstnanec adaptuje zhruba dva dny, kdežto na náročnější TH pozici je doba adaptace okolo jednoho měsíce, ale je to individuální, jak bylo zmíněno v podkapitole 5.4 Proces adaptace zaměstnanců. Po skončení adaptační doby dochází ke zhodnocení nového zaměstnance nadřízeným zaměstnancem. Účelem zhodnocení je zjistit, jak nováček zvládá zadání úkolů a povinnosti, jak si rozumí s kolektivem apod. Na tuto otázku odpovědělo

84 % (32) zaměstnanců kladně, tedy že u nich proběhlo zhodnocení na konci adaptačního procesu a zbylých 16 % uvedlo, že u nich zhodnocení jiným zaměstnancem neproběhlo, viz Graf 5.29. Záporné odpovědi byly uděleny dvěma dělníky do 20 let a čtyřmi technickohospodářskými zaměstnankyněmi ve věku 21-30 let (viz Tab. 5.29, příloha 5).

Graf 5.29 Zhodnocení zaměstnance po adaptaci

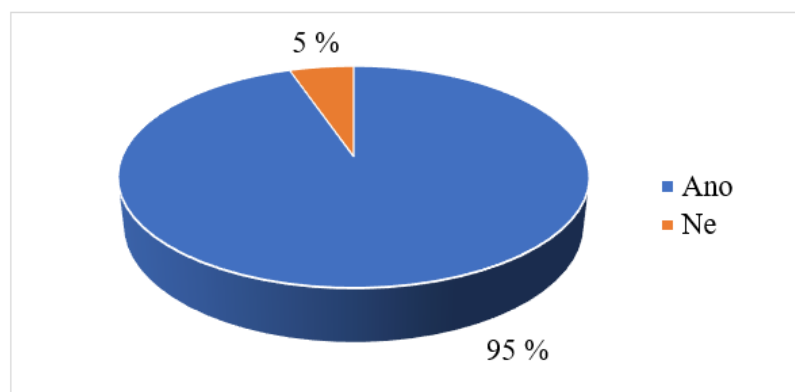


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Byla podle Vašeho názoru doba adaptace dostačující k osvojení si všech nezbytných informací a povinností?

Zaměstnanci na otázku ohledně spokojenosti s dobou adaptačního procesu, během které si měli osvojit všechny nezbytné informace a povinnosti, uvedli, že 95 % (36) zaměstnancům doba adaptace vyhovovala. Pouze 5 %, tj. 2 pracovníci by uvítali, kdyby adaptace trvala o trochu déle, viz Graf 5.30. Je překvapivé, že kladné odpovědi byly uděleny i dvěma dělníky do 20 let, u kterých by se dalo předpokládat, že nemají zatím mnoho zkušeností s pracovním procesem, ale i přesto jim doba adaptace vyhovovala. Lze to vysvětlit nenáročností dané pozice či nepravdivým zodpovězením otázky. Nedostačující doba adaptace je považována pouze dvěma vysokoškolsky vzdělanými muži ve věku 21-30 let na TH pozici (viz Tab. 5.30, příloha č. 5), což může být odůvodněno náročností dané pozice. Závěrem můžeme konstatovat, že dle většiny názorů zaměstnanců je doba adaptace dostačující.

Graf 5.30 Dostačující doba adaptace

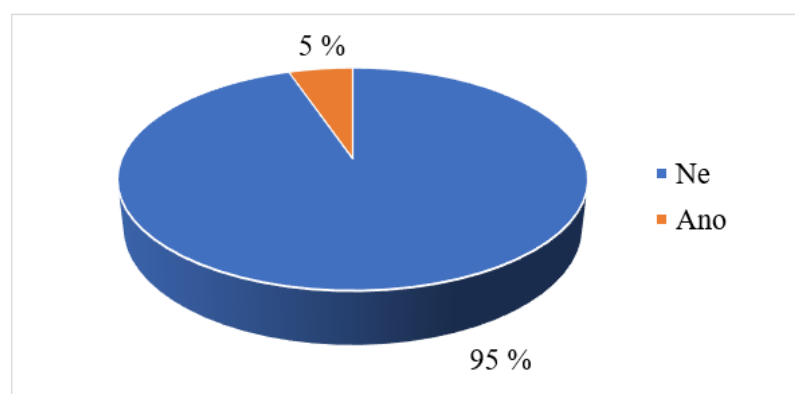


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Je něco, co byste na procesu adaptace změnil(a)?

V poslední otázce dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor, zdali by na procesu adaptace něco změnili či měli nějaké připomínky. Opět naprostá většina tázaných, 95 % zaměstnanců, bylo s adaptačním procesem spokojeno a nic by neměnili, jak je možno vidět v Grafu 5.31. Pouze 5 %, konkrétně 2 ženy uváděly chybějící souhrn základních informací o společnosti, čímž byl myšlen adaptační balíček, který je již v současnosti zaveden. Tyto ženy pravděpodobně nastoupily do firmy HIGHFIVE ještě před zavedením orientačního balíčku. Obě ženy v současnosti pracují na TH pozici (viz Tab. 5.31, příloha 5). Shrnutím dosažených výsledků lze shledat, že adaptační proces zaměstnanců ve vybrané společnosti je velmi dobře nastaven a není třeba zde provádět žádná velká nápravná opatření.

Graf 5.31 Změna procesu adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na analýzu stávajícího stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti HIGHFIVE, s.r.o. bylo zjištěno, že více než polovina respondentů se o nabídce volné pracovní pozice dozvěděla prostřednictvím pracovních portálů (např. www.jobs.cz, www.prace.cz). V porovnání s ostatními informačními zdroji jsou pracovní portály nejvýznamnějším zdrojem pro daný podnik. Do povědomí potenciálních uchazečů se však dostává i sociální síť Facebook. Pouze malá část dotazovaných využila služeb úřadu práce či referencí od známých, přátel a rodiny.

Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že obdrželi adekvátní množství informací z nabídky volné pracovní pozice, na kterou odpověděli nejčastěji z důvodu potřeby získat práci či zalíbení pracovní náplně konkrétní pozice. Často byli uchazeči pozváni k výběrovému řízení do týdne nebo již do dvou dnů. Proces výběru byl hodnocen kandidáty velmi dobře, tázání měli možnost ohodnotit dílčí aspekty atmosféry výběrového pohovoru na škále od jedné do pěti, kdy známka jedna znamenala největší spokojenost a pět naopak nejhorší. Hodnoceny byly adekvátnost doby pohovoru, jeho náročnost, organizace, dále připravenost výběrové komise a celkový pocit z prostředí během pohovoru. Průměrně byla udělena známka dvě, tudíž byli respondenti spokojeni s procesem výběru. Majoritě zaměstnanců byly sděleny téměř vše nezbytné informace o nabízené pozici, a to zpravidla personalistou spolu s vedoucím zaměstnancem. V případě nejasností a dotazů měly zaměstnanci dostatečný prostor pro svoje dotazy a o finálním výsledku výběrového řízení pak byla většina zaměstnanců informována do jednoho týdne. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k výběrovému pohovoru a uvést, zda by na něm něco změnili, téměř všichni však byli spokojeni.

V rámci otázek ohledně adaptačního procesu zaměstnanců úvodem vyplynulo, že zaměstnancům byly při nástupu do zaměstnání sděleny obvykle všechny potřebné informace. S nástupem do zaměstnání více než polovina obdržela adaptační balíček pro usnadnění vstupu do nového pracovního prostředí. Zbylí zaměstnanci nemuseli balíček obdržet z důvodu nastoupení do firmy ještě před jeho zavedením. Ti, kteří jej neobdrželi (nejvíce dělníci), následně často uváděli, že balíček by v rámci jejich pozice nebyl potřeba. Dále bylo zaměstnancům uváděno, že většině byl sdělen adaptační plán, který obvykle probíhal téměř tak, jak v něm bylo na začátku stanoveno. Pracovníci se mohli během adaptace obrátit buď na určeného mentora či na ostatní momentálně dostupné zaměstnance. Respondenti zhodnotili také adaptační proces, konkrétně ochotu ostatních zaměstnanců pomoci, přínos absolvovaných

školení, atmosféru během adaptace a celkovou spokojenost s adaptačním procesem. I zde byla udělena průměrná známka dvě, tzn., že zaměstnanci hodnotili adaptaci poměrně kladně. Na konci adaptačního procesu pracovníci uváděli, že byli obvykle zhodnoceni vedoucím nebo jiným zaměstnancem. Doba adaptace byla údajně dostačující k osvojení si nezbytných informací a povinností a zaměstnanci by na procesu adaptace nic neměnili.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola diplomové práce bude věnována návrhům a doporučením, které by mohly vést ke zkvalitnění a zlepšení procesů výběru a adaptace ve společnosti HIGHFIVE, s.r.o. Tyto návrhy a doporučení byly zpracovány na základě provedené analýzy současného stavu daných procesů, pomocí rozhovoru s personalistou společnosti a uskutečněným dotazníkovým šetřením mezi podnikovými zaměstnanci.

Z dosavadních výsledků dotazníkového šetření nevzešly žádné výrazné nedostatky nebo skutečnosti, se kterými by se oslovení zaměstnanci setkali. Lze konstatovat, že stávající zaměstnanci jsou s procesy výběru a adaptace relativně spokojeni. Vždy se dá však něco zlepšit, proto bude dále v této kapitole nastíněno několik návrhů a doporučení vedoucích ke zkvalitnění výběrového a adaptačního procesu a k větší spokojenosti zaměstnanců s těmito procesy.

Detailnější popis nabídky volné pracovní pozice

Úvodní návrh na zlepšení se bude týkat nabídek o volných pracovních pozicích, které vybraná společnost inzeruje. Dotazník rozdaný respondentům obsahoval mimo jiné otázku týkající se dostatečnosti informací o nabízené volné pracovní pozici. U dané otázky označili někteří zaměstnanci zápornou odpověď, tzn., že by uvítali více informací u nabídky pracovní pozice. Bylo zjištěno, že chybějícími informacemi bylo ve všech případech mzdové ohodnocení a někteří z těchto zaměstnanců by také uvítali informace ohledně typů směn (např. ranní, odpolední, noční nebo krátký, dlouhý týden). Bylo zjištěno, že společnost chybějící informace neuvádí v žádném ze zdrojů, což může potenciální uchazeče odradit. V této diplomové práci bylo uváděno, že společností nejsou inzerovány nabídky pracovních pozic na jejich webových stránkách, protože si společnost bohatě postačí s inzercí prostřednictvím pracovních portálů, Facebooku a úřadu práce. Tudíž nebude navržen žádný další zdroj získávání zaměstnanců, ideálně by tedy měl inzerát obsahovat veškeré údaje jako:

- název firmy,
- název pracovní pozice,
- výstižný popis pracovní náplně,
- místo výkonu práce,
- typy směn,
- požadavky kandidáta,
- nabídka společnosti,

- datum nástupu,
- velikost pracovního úvazku,
- mzdové ohodnocení,
- benefity, bonusy, délka dovolené apod.,
- kontakt na odpovědnou osobu (personalistu aj.).

Evidence výběrového procesu pomocí aplikace Teamio

Jak jsme se již dozvěděli z podkapitoly 5.2 (proces výběru zaměstnanců) životopisy uchazečů nejsou evidovány v žádném speciálním programu. Přijaté životopisy jsou uloženy pouze v personalistově počítači v konkrétních složkách. Mohlo by však dojít ke zpřehlednění a zjednodušení evidence veškerých uchazečů, a tudíž celého výběrového procesu, což by mohlo personálnímu zaměstnanci značně ušetřit čas. Jedna z možností je webová aplikace Teamio, pomocí které je možné mít vlastní databázi kandidátů. V Teamiu jsou všichni uchazeči ukládáni a ty perspektivní si navíc můžeme označit různými druhy štítků pro snadné znovunalezení pomocí fulltextového vyhledávání. Navíc pomocí Inboxu by personalista nemusel přepisovat důležité údaje ze životopisů, funkce Inbox údaje rozpozná a rovnou je předvyplní do profilu kandidáta. Uchazeče pomocí Teamia lze i získat a to např. prostřednictvím provázanosti s pracovními portály www.jobs.cz atd. Tato aplikace umožňuje uchazeče i ohodnotit až pěti hvězdičkami, což nám může taky pomoci rozřadit uchazeče. Ke každému uchazeči si může personalista připsat jakoukoli poznámku, kterou mohou vidět i ostatní kolegové a manažeři, kteří se podílí na výběrovém procesu. Kandidátům s uvedeným telefonním číslem je možné také pomocí aplikace přímo zavolat a pozvat je k pohovoru nebo je možné uchazeče pozvat pomocí e-mailové šablony, kde personalista bude mít přehled o tom, ve kterém je kandidát kole a kdy ho čeká pohovor. Přímo z Teamia tak lze poslat uchazeči pozvánku, kde personalista může vidět, zda uchazeč termín již potvrdil, odmítl nebo se ještě nevyjádřil.

Poplatky za využívání této aplikace je možné hradit buď měsíčně nebo ročně, záleží na firmě. Teamio je k dostání aktuálně ve třech verzích za různou cenu a v případě, že aplikaci budou využívat např. dva uživatelé místo jednoho, ceny budou téměř dvojnásobné. Teamio tedy pro jednoho uživatele obsahuje verze:

Free (vhodná pro malé firmy s 2 nábory/rok), je zdarma a umožňuje:

- inzerování pozic,
- základní správu kandidátů,

- hodnocení kandidátů pomocí hvězdiček,
- prohledávání CV z jobs.cz,
- sdílet poznámky,
- zpožděné zamítnutí,
- šablony pro každý druh aktivity,
- nápovědu.

Easy (vhodná pro střední firmy s 10 nábory/rok), poplatek činí 475 Kč/měsíc nebo 5 500 Kč/rok, umí stejné funkce jako verze Free a navíc umožňuje:

- vlastní databázi kandidátů,
- třídit kandidáty (pomocí štítků),
- zapojit manažera,
- vystavit pozice na vlastní web,
- Inbox,
- GDPR balíček,
- Živý chat (8-16 h).

Smart (vhodná pro velké firmy s 20 nábory/rok), poplatek činí 975 Kč/měsíc nebo 11 500 Kč/rok, má stejné funkce jako verze Easy a navíc umožňuje:

- fulltextové vyhledávání (vyhledávání uchazečů v databázi pomocí klíčových slov)
- vícekolové pohovory a potvrzení pohovoru
- spolupracovat s personálními agenturami a headhuntery
- roli náboráře (možnost některým uživatelům omezit funkce)
- důvody zamítnutí.

Verze Easy a Smart lze vyzkoušet bez poplatků po dobu 30 dní zdarma. Ani po uplynutí této lhůty však uživatel nepřijde o data vytvořené v aplikaci, pouze po uplynutí 30 dnů dojde k omezení služeb.

Telefonický screening

Ve druhé části páté kapitoly bylo uváděno dle personalistových slov, že v současnosti není společností vyžadováno zaslání motivačního dopisu spolu s životopisem při reakci na nabídku práce. Nicméně personální zaměstnanec sdělil, že ho vždy obdržení motivačního dopisu potěší, má tak možnost více „poznat“ uchazeče a udělat si o něm lepší představu. Pokud

by však bylo společností vyžadováno zaslání motivačních dopisů, nebylo by možné dopisy evidovat v programu Teamio. Proto může být vhodné využít tzv. telefonický screening, což je krátké strukturované telefonické povídání personalisty s uchazečem o zaměstnání ještě před případným pohovorem. Personalista má možnost uchazeče „na dálku“ lépe poznat a provést předvýběr, a naopak kandidát má možnost se o pracovní pozici dozvědět více informací než z inzerátu. Hlavní výhodou telefonického screeningu je úspora času, jelikož pokud kandidát již po telefonu zjistí, že některé skutečnosti nejsou v souladu s jeho představami, nemusí vážit cestu na pohovor. Čas je ušetřen i personalistovi, který může posoudit uchazečovy vyjadřovací schopnosti, jeho pohotovost, připravenost a může si od kandidáta zrovna vyžádat doplňující informace k jeho životopisu.

Univerzální e-mail určený neúspěšným kandidátům

Jelikož do firmy přichází spousta životopisů s žádostí o místo, tak se často stává, že někteří žadatelé nejsou vhodnými kandidáty z důvodu nedostatečné kvalifikace, praxe apod. Pokud personalista po prvotním roztrídění životopisů zjistí, že daný žadatel není vhodný kandidát, měl by tuto skutečnost oznámit uchazeči co nejdříve, aby žadatel nečekal příliš dlouho na odpověď a mohl se případně poptávat po práci jinde. Problémem v dané společnosti je to, že životopisy jsou zasílány pouze jednomu zaměstnanci, personalistovi. Ten každému neúspěšnému uchazeči píše e-mail zvlášť. Aby se této situaci předešlo, je dobré mít připravenou univerzální strukturu e-mailu jen s doplněním konkrétního adresáta. K tomu se bude hodit chytrá šablona webové aplikace Teamio, pomocí které je umožněno oslovit uchazeče hromadně, a přitom je oslovit jménem. Jména se nemusí vypisovat každé zvlášť. Stačí se pouze rozhodnout, zda chcete uchazeče oslovit příjmením nebo křestním jménem. Aplikace Teamio se už pak o to správné oslovení a rozeslání postará za vás. Také důvody zamítnutí by již nemusel personalista psát ručně, pouze by si dvěma kliky myši vybral z nabídky předvolených zamítnutí nebo si přidal do databáze nový, specifický pro danou firmu. Dokonce je možno prostřednictvím této aplikace nastavit, aby se odmítací e-mail odeslal ve vámi zvolenému datu a čase. Ukázka šablony Teamio je pro lepší představu zobrazena v příloze 7.

Adaptační plán

Adaptační proces je velmi důležitý jak pro nového zaměstnance, tak významný pro danou společnost. Cílem je novému zaměstnanci vstup do nové společnosti co nejvíce usnadnit, předat mu všechny potřebné informace, úkoly, aby zaměstnanec v co nejkratším čase začal

podávat odpovídající výkony a zároveň čím kvalitnější proces adaptace bude, tím bude zaměstnanec lépe zaškolený a může mít o to větší motivaci do práce.

Prostřednictvím rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že ve firmě neexistuje žádná podoba uceleného adaptačního plánu. Noví zaměstnanci jsou s adaptačním procesem seznámeni pouze ústní formou od svých mentorů či jiných zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že některým zaměstnancům nebyly sděleny všechny nezbytné informace a úkoly, uvítali by delší dobu adaptace a také bylo pár zaměstnanců toho názoru, že nedošlo k jejich hodnocení na konci adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem. V reakci na tyto problémy by mohlo posloužit zavedení formuláře adaptačního plánu. V něm by byla zaznamenána nejen finální ohodnocení zaměstnance, ale také pravidelná průběžná hodnocení, podstoupená školení apod. Obsah formuláře by se lišil v závislosti na vykonávané pozici. Hodnocení by probíhala formou rozhovoru adaptovaného zaměstnance s vedoucím zaměstnancem či mentorem, což by mohlo zabránit případným nedorozuměním a odchodům ze společnosti už ve zkušební době. Adaptační plán by sloužil zároveň jako dokladující zpětná vazba i pro vedoucí a ostatní zaměstnance, kteří by se mohli v budoucnu vyvarovat chybám dopuštěných při adaptaci u předchozího zaměstnance nebo by mohli pokračovat dál v ověřených způsobech, které se v adaptačním procesu osvědčily. Podoba adaptačního plánu je vložena do přílohy č. 8.

Další doporučení

Doporučením pro společnost v rámci výběrového procesu by bylo vyhrazení určených prostor pro výběrová řízení, resp. pohovory. Personalista si v současnosti bere uchazeče do místnosti, kde je v daný okamžik volno a ví, že v dané místnosti bude mít klid na pohovor. Většinou jsou tak pohovory konány přímo na personálním oddělení. Zde může i tak personalistu vyrušit někdo ze zaměstnanců nebo zde nemusí být zrovna dostupné všechno potřebné vybavení pro testování uchazeče apod.

7 Závěr

Výběr toho pravého zaměstnance, který bude pro společnost přínosem a prostřednictvím jeho výkonu bude navyšovat konkurenceschopnost společnosti, je cílem mnoha podniků. Proto je potřeba procesům získávání, výběru a následné adaptaci věnovat ve společnosti značnou pozornost a vyvarovat se možným chybám, které lze pomocí řádně propracovaných procesů eliminovat.

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě HIGHFIVE, s.r.o. zjištění možných nedostatků a doporučení návrhů na zkvalitnění těchto procesů.

První teoreticko-metodická část začínající **druhou kapitolou** byla věnována popisu metodik a metod použitých při tvorbě diplomové práce.

Následující **třetí kapitolou** byla teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců zahrnující informace o problematice řízení lidských zdrojů, procesu získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců s použitím tuzemské i zahraniční literatury.

Druhá část práce byla aplikačně-ověřovací, kde ve **čtvrté kapitole** byla obsažena charakteristika společnosti HIGHFIVE, s.r.o. a popis spolu s analýzou procesů výběru a adaptace zaměstnanců v dané společnosti.

V **páté kapitole** byla provedena analýza na základě rozhovoru s personálním zaměstnancem a uskutečněného dotazníkového šetření mezi vybranými zaměstnanci pracujícími ve společnosti maximálně pět let, jak na dělnických, tak technickohospodářských pozicích. Otázky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel v grafické podobě a byly písemně okomentovány. Kontingenční tabulky k jednotlivým otázkám byly vloženy do příloh. Dle rozhovoru s personalistou společnosti a výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že procesy výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti HIGHFIVE, s.r.o. se nachází na velmi dobré úrovni a zaměstnanci byli s těmito procesy značně spokojeni. Byly identifikovány pouze drobné nedostatky, které lze odstranit pomocí několika návrhů a doporučení.

Návrhy v **kapitole šesté** byly vztaženy k detailnějšímu popisu nabídky volných pracovních pozic, evidenci výběrového procesu pomocí aplikace Teamio, telefonickému screeningu, dále bylo navrženo vytvoření univerzálního e-mailu pro neúspěšné kandidáty

a v neposlední řadě může společnost využít formulář adaptačního plánu. V rámci výběrového procesu bylo doporučeno vyhradit konkrétní prostor pro výběrová řízení.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva & Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [4] BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York, 2011. 432 p. Psyché (Grada). ISBN 00-735-3055-7.
- [5] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalistiky*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. 317 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [8] JACKSON, Susan E., Randall SCHULER and Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, 2012. 668 p. ISBN 978-1-111-58022-3.
- [9] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy řízení personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [12] LEATHERBARROW, Charles and Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A guide to HR in Practice*. 3rd ed. London: CIPD, 2014. 642 p. ISBN 978-1-84398-359-0.
- [13] LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.

- [14] MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason, 2008. 592 p. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [15] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM, 2015. 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [16] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 280 s. ISBN 978-80-7280-230-1.
- [17] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [18] STEWART, Greg and Kenneth G. BROWN. *Human Resource Management: linking strategy to practice*. 3rd ed. Wiley Global Education, 2013. 648 p. ISBN 978-1118582800.
- [19] STÝBLO, Jiří, Petr ŘEZNÍČEK a Jan URBAN. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [20] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [21] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [22] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- [23] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [24] FACEBOOK. *HIGHFIVE* [online]. [2019-02-06]. Dostupné z: https://www.facebook.com/highfive.brigada/?ref=br_rs
- [25] HIGHFIVE. *Sorting* [online]. [2019-02-06]. Dostupné z: <http://hfive.cz/sorting/>
- [26] Interní materiály společnosti HIGHFIVE, s.r.o.
- [27] TEAMIO. [online]. [2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/>

Seznam zkratek

AC	assessment centrum
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	curriculum vitae (životopis)
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
HPP	hlavní pracovní poměr
MZ	maturitní zkouška
PO	požární ochrana
PR	public relations (vztahy s veřejností)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TH	technickohospodářský
THZ	technickohospodářský zaměstnanec
VL	výuční list
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo; beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

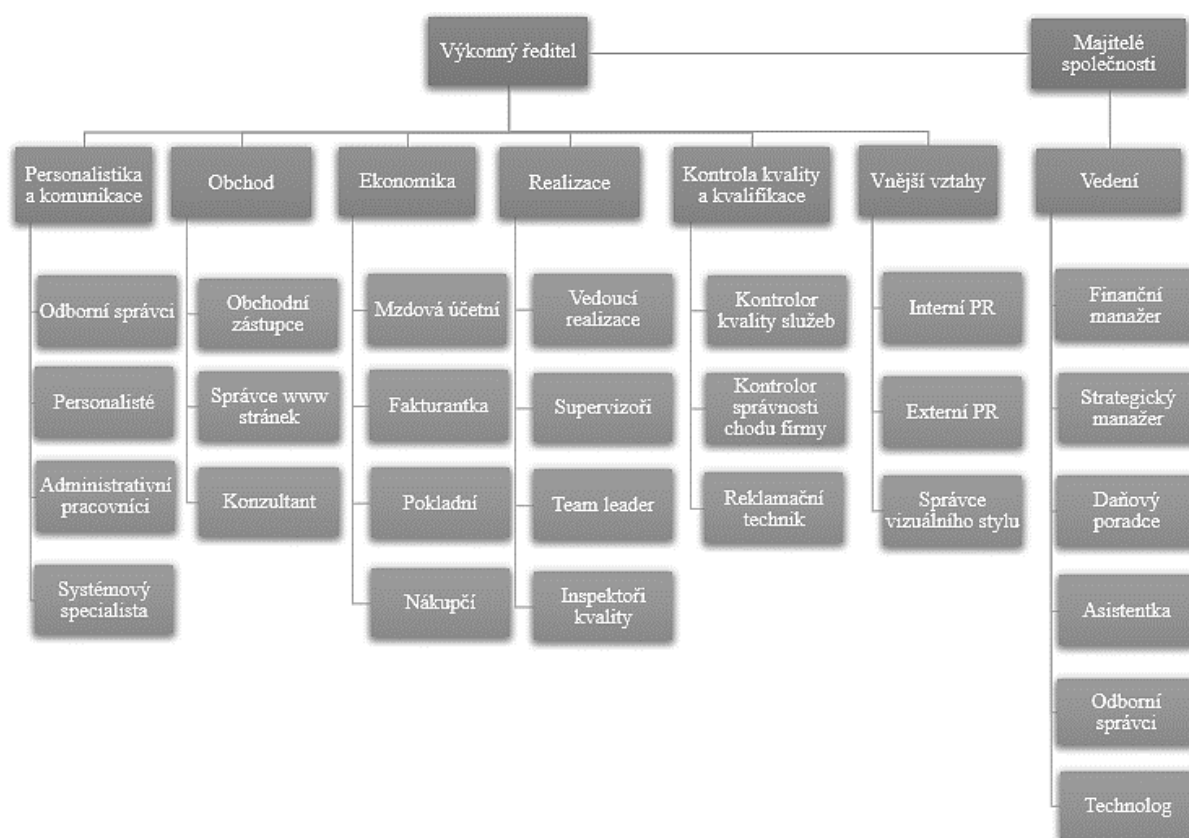
V Ostravě dne 26. dubna 2019


.....
Bc. Gabriela Klencová

Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura společnosti HIGHFIVE, s.r.o.
Příloha č. 2	Ukázka kontroly dílů a kompletace
Příloha č. 3	Otázky polostrukturovaného rozhovoru s personalistou společnosti
Příloha č. 4	Dotazník pro zaměstnance
Příloha č. 5	Kontingenční tabulky
Příloha č. 6	Ukázka adaptačního balíčku
Příloha č. 7	Šablona odmítacího e-mailu aplikace Teamio
Příloha č. 8	Adaptační plán

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti HIGHFIVE, s.r.o.



Příloha č. 2: Ukázka kontroly dílů a kompletace

Inspektor kvality provádějící kontrolu dílu pomocí lupy



Ukázka vizuální kontroly jednoho z dílů



Kompletace a značení OK (dobrých) kusů



Příloha č. 3 Otázky polostrukturovaného rozhovoru s personalistou společnosti

Otázka č. 1: Preferujete získávání zaměstnanců z interních nebo z externích zdrojů?

Otázka č. 2: Jak se dozví o volné pracovní pozici interní zaměstnanci?

Otázka č. 3: Jaké využíváte externí zdroje pro získávání zaměstnanců a proč zrovna tyto?

Otázka č. 4: Spolupracujete i se školami nebo prostřednictvím různých veletrhů?

Otázka č. 5: Jakou formu životopisu požadují personalisté?

Otázka č. 6: Je vyžadováno spolu se životopisem zaslání motivačního dopisu?

Otázka č. 7: Jak jsou kontaktováni uchazeči na pozvání k výběrovému pohovoru?

Otázka č. 8: Po jaké době jsou uchazeči kontaktováni k výběrovému pohovoru?

Otázka č. 9: Evidujete si do nějaké databáze odmítnuté životopisy?

Otázka č. 10: Kolik máte výběrových kol a u jakých pozic?

Otázka č. 11: Jak probíhají jednotlivá výběrová kola u daných typů pozic?

Otázka č. 12: Máte určenou místnost, kde probíhají výběrová řízení?

Otázka č. 13: Jaká je zhruba délka přijímacího pohovoru?

Otázka č. 14: Na jaké otázky se ptáte uchazečů v průběhu pohovoru?

Otázka č. 15: Jsou pozice, na které se hlásí více/méně uchazečů než na jiné pozice?

Otázka č. 16: Jsou u Vás prováděny i jazykové testy?

Otázka č. 17: Jaké náležitosti má pracovní smlouva ve Vaší společnosti?

Otázka č. 18: Poskytujete smlouvu obvykle na dobu určitou nebo neurčitou?

Otázka č. 19: Požadujete po nově příchozím zaměstnanci vyplnění vstupního dotazníku?

Otázka č. 20: Jaká školení absolvuje zaměstnanec po nástupu do zaměstnání?

Otázka č. 21: Jak jsou informováni nepřijatí uchazeči a po jaké době od skončení pohovoru?

Otázka č. 22: Dostane nový zaměstnanec při nástupu adaptační balíček?

Otázka č. 23: Jaké informace nalezne zaměstnanec v adaptačním balíčku?

Otázka č. 24: Má zaměstnanec stanoven adaptační plán?

Otázka č. 25: Probíhá u některých pozic rotace práce?

Otázka č. 26: Probíhají s novým zaměstnancem zpětnovazební rozhovory?

Otázka č. 27: Měříte ve Vaší firmě náklady na adaptaci?

Otázka č. 28: Měříte ve Vaší firmě fluktuaci?

Příloha č. 4 Dotazník pro zaměstnance

Dotazník procesů výběru a adaptace pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia oboru management na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava. V rámci mé diplomové práce na téma Zkvalitnění procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti zpracovávám následující dotazník, kterým bych Vás ráda požádala o vyplnění. Výsledky dotazníku budou použity výhradně pro účely zpracování mé diplomové práce ve vybrané organizaci.

V dotazníku je obsaženo celkem 24 otázek rozčleněných do tří částí. V první části najdete identifikační otázky, v další části budete tázáni na proces výběru a třetí část je věnována procesu adaptace zaměstnanců.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas věnovaný k vyplnění dotazníku.

Bc. Gabriela Klencová

U každé z následujících otázek zvolte vždy jen jednu odpověď.

A. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) Do 20 let
- b) 21-30 let
- c) 31-40 let
- d) 41-50 let
- e) 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední s výučním listem
- c) Střední s maturitní zkouškou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) Dělnická
- b) Technickohospodářská

B. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

5. Odkud jste se dozvěděl(a) o nabídce volné pracovní pozice?

- a) Z novin
- b) Prostřednictvím Úřadu práce
- c) Od známých, přátel nebo rodiny
- d) Z webových stránek společnosti
- e) Z internetových pracovních portálů (např. jobs.cz, prace.cz)
- f) Ze sociálních sítí
- g) Jiné (uved'te):

6. Byly pro Vás uvedené informace o nabízené volné pracovní pozici dostatečné?

- a) Ano
- b) Ne (uved'te, které informace jste postrádali):
-

7. Co Vás vedlo k odpovědi na pracovní nabídku?

- a) Potřeba získat práci
- b) Potřeba změnit zaměstnání
- c) Zajímavá pracovní náplň pozice
- d) Platové podmínky
- e) Jiné (uved'te):

8. Za jak dlouho Vás zástupci společnosti pozvali k výběrovému řízení?

- a) Do dvou dnů
- b) Do týdne
- c) Do měsíce
- d) Jiné (uved'te):

9. Jak na Vás působila atmosféra během pohovoru?

(označte na hodnotící škále 1 až 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

a) Adekvátnost doby pohovoru	1	2	3	4	5
b) Náročnost pohovoru	1	2	3	4	5
c) Organizace (uspořádání) pohovoru	1	2	3	4	5
d) Přípravenost výběrové komise	1	2	3	4	5
e) Prostředí, atmosféra při pohovoru	1	2	3	4	5

10. Byly Vám řečeny během pohovoru všechny potřebné informace o nabízené pozici?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

11. Jaký zaměstnanec byl přítomen u přijímacího pohovoru?

- a) Pouze personalista
- b) Personalista a vedoucí zaměstnanec
- c) Jiné osoby (uveďte):

12. Měl(a) jste postačující prostor během pohovoru pro Vaše dotazy?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

13. Za jakou dobu jste byl(a) seznámen(a) o výsledku výběrového řízení?

- a) V den konání pohovoru
- b) Do týdne
- c) Do dvou týdnů
- d) Jiné (uveďte):

14. Je tu něco, co byste změnil(a) na výběrovém pohovoru?

- a) Ne
- b) Ano (uveďte):

C. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ (*Adaptací je myšlen proces seznamování zaměstnance s organizací a zaměstnanci, s jeho pracovní náplní a úkoly. Doba adaptace se obvykle shoduje se zkušební dobou*)

15. Byly Vám při nástupu do zaměstnání sděleny potřebné informace a úkoly?

- a) Ano
- b) Ano, ale ne dostačující
- c) Ne

16. Obdržel(a) jste při nástupu do zaměstnání adaptační balíček firmy? *(adaptační balíček je nápomocná příručka obsahující bližší informace o firmě, popis pracovního místa, pracovní podmínky a řád, zaměstnanecké výhody, údaje o pracovních školeních, důležité kontakty atd.)*

- a) Ano *(přeskočte otázku č. 17)*
- b) Ne

17. Byl(a) byste pro zavedení adaptačního balíčku u nově přichozích zaměstnanců?

- a) Ano, balíček by usnadnil adaptaci
- b) Ne, adaptační balíček není potřebný

18. Byl Vám při nástupu do zaměstnání předán nebo sdělen adaptační plán?

(adaptační plán pomáhá novému zaměstnanci se rychleji přizpůsobit novým podmínkám, určuje termíny, do kdy by měl zaměstnanec zvládnout různá školení, znalosti, dovednosti atd.)

- a) Ano
- b) Ne *(přeskočte otázku č. 19)*

19. Probíhala adaptace podle jejího plánu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20. Byl Vám v prvních dnech práce přidělen zaměstnanec, na kterého jste se mohl(a) obrátit?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nebyla mi přidělena konkrétní osoba, ale mohl(a) jsem se obrátit na různé zaměstnance dle potřeby

21. Jak na Vás působil adaptační proces? *(označte na hodnotící škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)*

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Ochota ostatních zaměstnanců Vám pomoci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Přínos podstoupených školení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Atmosféra během procesu adaptace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Spokojenost s adaptačním procesem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

22. Zhodnotil Vás na konci Vašeho adaptačního procesu vedoucí či jiný zaměstnanec?

- a) Ano
- b) Ne

23. Byla podle Vašeho názoru doba adaptace dostačující k osvojení si všech nezbytných informací a povinností?

- a) Ano
- b) Ne

24. Je něco, co byste na procesu adaptace změnil(a)?

- a) Ne
- b) Ano (uved'te):
-

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 5 Kontingenční tabulky

Tab. 1 Otázka č. 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	22	58 %
Ženy	16	42 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2 Otázka č. 2: Struktura zaměstnanců dle věku

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20 let	2	5 %
21-30 let	24	63 %
31-40 let	10	26 %
41-50 let	2	5 %
51 let a více	0	0 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3 Otázka č. 3: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	2	5 %
Střední	0	0 %
Střední s výučním listem	8	21 %
Střední s maturitní zkouškou	22	58 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	6	16 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4 Otázka č. 4: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělnická	14	37 %
Technickohospodářská	24	63 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5 Otázka č. 5: Zdroje informací o volné pracovní pozici

Odpověď	Úřad práce		Známí, přátelé, rodina		Pracovní portály		Sociální sítě		Jiné		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví												
Muž	4	10,53	4	10,53	10	26,32	2	5,26	2	5,26	22	57,89
Žena	0	0,00	0	0,00	10	26,32	6	15,79	0	0,00	16	42,11
Celkem	4	10,53	4	10,53	20	52,63	8	21,05	2	5,26	38	100,00
Věk												
Do 20 let	0	0,00	0	0,00	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
21-30 let	0	0,00	2	5,26	12	31,58	8	21,05	2	5,26	24	63,16
31-40 let	4	10,53	2	5,26	4	10,53	0	0,00	0	0,00	10	26,32
41-50 let	0	0,00	0	0,00	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Celkem	4	10,53	4	10,53	20	52,63	8	21,05	2	5,26	38	100,00
Vzdělání												
Základní	0	0,00	0	0,00	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	2	5,26	4	10,53	2	5,26	0	0,00	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	2	5,26	0	0,00	14	36,84	6	15,79	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	0	0,00	0	0,00	2	5,26	2	5,26	2	5,26	6	15,79
Celkem	4	10,53	4	10,53	20	52,63	8	21,05	2	5,26	38	100,00
Pozice												
Dělnická	2	5,26	4	10,53	6	15,79	2	5,26	0	0,00	14	36,84
TH	2	5,26	0	0,00	14	36,84	6	15,79	2	5,26	24	63,16
Celkem	4	10,53	4	10,53	20	52,63	8	21,05	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6 Otázka č. 6: Dostatečné množství informací o nabízené volné pracovní pozici

Odpověď	Ano		Ne		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	18	47,37	4	10,53	22	57,89
Žena	16	42,11	0	0,00	16	42,11
Celkem	34	89,47	4	10,53	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	22	57,89	2	5,26	24	63,16
31-40 let	8	21,05	2	5,26	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	34	89,47	4	10,53	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	4	10,53	4	10,53	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	22	57,89	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	6	15,79	0	0,00	6	15,79
Celkem	34	89,47	4	10,53	38	100,00
Pozice						
Dělnická	10	26,32	4	10,53	14	36,84
TH	24	63,16	0	0,00	24	63,16
Celkem	34	89,47	4	10,53	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7 Otázka č. 7: Důvod odpovědi na nabídku volné pracovní pozice

Odpověď	Potřeba získat práci		Potřeba změnit zaměstnání		Zajímavá pracovní náplň pozice		Jiné		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví										
Muž	10	26,32	6	15,79	4	10,53	2	5,26	22	57,89
Žena	8	21,05	0	0,00	8	21,05	0	0,00	16	42,11
Celkem	18	47,37	6	15,79	12	31,58	2	5,26	38	100,00
Věk										
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	5,26
21-30 let	10	26,32	4	10,53	8	21,05	2	5,26	24	63,16
31-40 let	6	15,79	2	5,26	2	5,26	0	0,00	10	26,32
41-50 let	0	0,00	0	0,00	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	18	47,37	6	15,79	12	31,58	2	5,26	38	100,00
Vzdělání										
Základní	2	5,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	4	10,53	4	10,53	0	0,00	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	12	31,58	2	5,26	8	21,05	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	0	0,00	0	0,00	4	10,53	2	5,26	6	15,79
Celkem	18	47,37	6	15,79	12	31,58	2	5,26	38	100,00
Pozice										
Dělnická	8	21,05	4	10,53	2	5,26	0	0,00	14	36,84
TH	10	26,32	2	5,26	10	26,32	2	5,26	24	63,16
Celkem	18	47,37	6	15,79	12	31,58	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8 Otázka č. 8: Doba pozvání k výběrovému řízení

Odpověď	Do dvou dnů		Do týdne		Do měsíce		Jiné		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví										
Muž	8	21,05	10	26,32	2	5,26	2	5,26	22	57,89
Žena	6	15,79	8	21,05	2	5,26	0	0,00	16	42,11
Celkem	14	36,84	18	47,37	4	10,53	2	5,26	38	100,00
Věk										
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	5,26
21-30 let	12	31,58	8	21,05	2	5,26	2	5,26	24	63,16
31-40 let	0	0,00	8	21,05	2	5,26	0	0,00	10	26,32
41-50 let	0	0,00	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Celkem	14	36,84	18	47,37	4	10,53	2	5,26	38	100,00
Vzdělání										
Základní	2	5,26	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	0	0,00	6	15,79	2	5,26	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	10	26,32	10	26,32	2	5,26	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	2	5,26	2	5,26	0	0,00	2	5,26	6	15,79
Celkem	14	36,84	18	47,37	4	10,53	2	5,26	38	100,00
Pozice										
Dělnická	4	10,53	8	21,05	2	5,26	0	0,00	14	36,84
TH	10	26,32	10	26,32	2	5,26	2	5,26	24	63,16
Celkem	14	36,84	18	47,37	4	10,53	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 9 Otázka č. 9: a) Adekvátnost doby pohovoru

Odpověď	1		2		3		4		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví										
Muž	6	27,27	10	45,45	4	18,18	2	9,09	22	100,00
Žena	8	50,00	4	25,00	2	12,50	2	12,50	16	100,00
Věk										
Do 20 let	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	12	50,00	10	41,67	2	8,33	0	0,00	24	100,00
31-40 let	2	20,00	2	20,00	4	40,00	2	20,00	10	100,00
41-50 let	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	2	100,00
Vzdělání										
Základní	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	0	0,00	2	25,00	4	50,00	2	25,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	10	45,45	10	45,45	0	0,00	2	9,09	22	100,00
Vysokoškolské	4	66,67	0	0,00	2	33,33	0	0,00	6	100,00
Pozice										
Dělnická	0	0,00	6	42,86	4	28,57	4	28,57	14	100,00
TH	14	58,33	8	33,33	2	8,33	0	0,00	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 10 Otázka č. 9: b) Náročnost pohovoru

Odpověď	1		2		3		4		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví										
Muž	7	31,82	7	31,82	6	27,27	2	9,09	22	100,00
Žena	6	37,50	4	25,00	6	37,50	0	0,00	16	100,00
Věk										
Do 20 let	1	50,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	8	33,33	8	33,33	8	33,33	0	0,00	24	100,00
31-40 let	4	40,00	2	20,00	2	20,00	2	20,00	10	100,00
41-50 let	0	0,00	0	0,00	2	100,00	0	0,00	2	100,00
Vzdělání										
Základní	1	50,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	0	0,00	4	50,00	2	25,00	2	25,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	10	45,45	4	18,18	8	36,36	0	0,00	22	100,00
Vysokoškolské	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0	0,00	6	100,00
Pozice										
Dělnická	1	7,14	5	35,71	6	42,86	2	14,29	14	100,00
TH	12	50,00	6	25,00	6	25,00	0	0,00	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 11 Otázka č. 9: c) Organizace (uspořádání) pohovoru

Odpověď	1		2		3		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	4	18,18	13	59,09	5	22,73	22	100,00
Žena	6	37,50	6	37,50	4	25,00	16	100,00
Věk								
Do 20 let	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	8	33,33	14	58,33	2	8,33	24	100,00
31-40 let	0	0,00	4	40,00	6	60,00	10	100,00
41-50 let	1	50,00	0	0,00	1	50,00	2	100,00
Vzdělání								
Základní	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	5	22,73	12	54,55	5	22,73	22	100,00
Vysokoškolské	4	66,67	2	33,33	0	0,00	6	100,00
Pozice								
Dělnická	2	14,29	7	50,00	5	35,71	14	100,00
TH	8	33,33	12	50,00	4	16,67	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12 Otázka č. 9: d) Připravenost výběrové komise

Odpověď	1		2		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	8	36,36	14	63,64	22	100,00
Žena	10	62,50	6	37,50	16	100,00
Věk						
Do 20 let	0	0,00	2	100,00	2	100,00
21-30 let	16	66,67	8	33,33	24	100,00
31-40 let	2	25,00	6	75,00	8	100,00
41-50 let	0	0,00	2	100,00	2	100,00
Vzdělání						
Základní	0	0,00	2	100,00	2	100,00
Střední s výučním listem	0	0,00	8	100,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	14	63,64	8	36,36	22	100,00
Vysokoškolské	4	66,67	2	33,33	6	100,00
Pozice						
Dělnická	2	14,29	12	85,71	14	100,00
TH	16	66,67	8	33,33	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13 Otázka č. 9: e) Prostředí, atmosféra při pohovoru

Odpověď	1		2		3		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	7	31,82	12	54,55	3	13,64	22	100,00
Žena	8	50,00	8	50,00	0	0,00	16	100,00
Věk								
Do 20 let	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	14	58,33	10	41,67	0	0,00	24	100,00
31-40 let	0	0,00	8	80,00	2	20,00	10	100,00
41-50 let	0	0,00	1	50,00	1	50,00	2	100,00
Vzdělání								
Základní	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	2	25,00	4	50,00	2	25,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	8	36,36	13	59,09	1	4,55	22	100,00
Vysokoškolské	4	66,67	2	33,33	0	0,00	6	100,00
Pozice								
Dělnická	5	35,71	6	42,86	3	21,43	14	100,00
TH	10	41,67	14	58,33	0	0,00	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14 Otázka č. 10: Úplnost informací během výběrového pohovoru

Odpověď	Rozhodně ano		Spíše ano		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	6	15,79	16	42,11	22	57,89
Žena	4	10,53	12	31,58	16	42,11
Celkem	10	26,32	28	73,68	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	8	21,05	16	42,11	24	63,16
31-40 let	0	0,00	10	26,32	10	26,32
41-50 let	0	0,00	2	5,26	2	5,26
Celkem	10	26,32	28	73,68	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	2	5,26	6	15,79	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	6	15,79	16	42,11	22	57,89
Vysokoškolské	0	0,00	6	15,79	6	15,79
Celkem	10	26,32	28	73,68	38	100,00
Pozice						
Dělnická	6	15,79	8	21,05	14	36,84
TH	4	10,53	20	52,63	24	63,16
Celkem	10	26,32	28	73,68	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15 Otázka č. 11: Účastníci při pohovoru

Odpověď	Pouze personalista		Personalista a vedoucí		Jiné osoby		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	10	26,32	10	26,32	2	5,26	22	57,89
Žena	2	5,26	14	36,84	0	0,00	16	42,11
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00
Věk								
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
21-30 let	4	10,53	18	47,37	2	5,26	24	63,16
31-40 let	6	15,79	4	10,53	0	0,00	10	26,32
41-50 let	0	0,00	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00
Vzdělání								
Základní	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	6	15,79	2	5,26	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	4	10,53	18	47,37	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	0	0,00	4	10,53	2	5,26	6	15,79
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00
Pozice								
Dělnická	10	26,32	4	10,53	0	0,00	14	36,84
TH	2	5,26	20	52,63	2	5,26	24	63,16
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 16 Otázka č. 12: Dostatečný prostor na dotazy během pohovoru

Odpověď	Rozhodně ano		Spíše ano		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	12	31,58	10	26,32	22	57,89
Žena	14	36,84	2	5,26	16	42,11
Celkem	26	68,42	12	31,58	38	100,00
Věk						
Do 20 let	0	0,00	2	5,26	2	5,26
21-30 let	22	57,89	2	5,26	24	63,16
31-40 let	4	10,53	6	15,79	10	26,32
41-50 let	0	0,00	2	5,26	2	5,26
Celkem	26	68,42	12	31,58	38	100,00
Vzdělání						
Základní	0	0,00	2	5,26	2	5,26
Střední s výučním listem	2	5,26	6	15,79	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	18	47,37	4	10,53	22	57,89
Vysokoškolské	6	15,79	0	0,00	6	15,79
Celkem	26	68,42	12	31,58	38	100,00
Pozice						
Dělnická	4	10,53	10	26,32	14	36,84
TH	22	57,89	2	5,26	24	63,16
Celkem	26	68,42	12	31,58	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 17 Otázka č. 13: Doba seznámení o výsledku výběrového řízení

Odpověď	V den konání		Do týdne		Do 2 týdnů		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	10	26,32	10	26,32	2	5,26	22	57,89
Žena	2	5,26	14	36,84	0	0,00	16	42,11
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00
Věk								
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
21-30 let	4	10,53	20	52,63	0	0,00	24	63,16
31-40 let	4	10,53	4	10,53	2	5,26	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00
Vzdělání								
Základní	2	5,26	0	0,00	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	4	10,53	2	5,26	2	5,26	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	6	15,79	16	42,11	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	0	0,00	6	15,79	0	0,00	6	15,79
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00
Pozice								
Dělnická	10	26,32	2	5,26	2	5,26	14	36,84
TH	2	5,26	22	57,89	0	0,00	24	63,16
Celkem	12	31,58	24	63,16	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 18 Otázka č. 14: Možnost něco změnit na výběrovém pohovoru

Odpověď	Ne		Ano		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	21	55,26	1	2,63	22	57,89
Žena	15	39,47	1	2,63	16	42,11
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	23	60,53	1	2,63	24	63,16
31-40 let	10	26,32	0	0,00	10	26,32
41-50 let	1	2,63	1	2,63	2	5,26
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	8	21,05	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	21	55,26	1	2,63	22	57,89
Vysokoškolské	5	13,16	1	2,63	6	15,79
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Pozice						
Dělnická	13	34,21	1	2,63	14	36,84
TH	23	60,53	1	2,63	24	63,16
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 19 Otázka č. 15: Sdělení potřebných informací a úkolů při nástupu

Odpověď	Ano		Ano, ale ne dostačující		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	16	42,11	6	15,79	22	57,89
Žena	16	42,11	0	0,00	16	42,11
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	22	57,89	2	5,26	24	63,16
31-40 let	6	15,79	4	10,53	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	4	10,53	4	10,53	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	20	52,63	2	5,26	22	57,89
Vysokoškolské	6	15,79	0	0,00	6	15,79
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Pozice						
Dělnická	10	26,32	4	10,53	14	36,84
TH	22	57,89	2	5,26	24	63,16
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 20 Otázka č. 16: Obdržení adaptačního balíčku

Odpověď	Ano		Ne		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	10	26,32	12	31,58	22	57,89
Žena	12	31,58	4	10,53	16	42,11
Celkem	22	57,89	16	42,11	38	100,00
Věk						
Do 20 let	0	0,00	2	5,26	2	5,26
21-30 let	14	36,84	10	26,32	24	63,16
31-40 let	6	15,79	4	10,53	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	22	57,89	16	42,11	38	100,00
Vzdělání						
Základní	0	0,00	2	5,26	2	5,26
Střední s výučním listem	2	5,26	6	15,79	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	18	47,37	4	10,53	22	57,89
Vysokoškolské	2	5,26	4	10,53	6	15,79
Celkem	22	57,89	16	42,11	38	100,00
Pozice						
Dělnická	6	15,79	8	21,05	14	36,84
TH	16	42,11	8	21,05	24	63,16
Celkem	22	57,89	16	42,11	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 21 Otázka č. 17: Zavedení adaptačního balíčku

Odpověď	Balíček by usnadnil adaptaci		Balíček není potřebný		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	4	25,00	10	62,50	14	87,50
Žena	2	12,50	0	0,00	2	12,50
Celkem	6	37,50	10	62,50	16	100,00
Věk						
Do 20 let	0	0,00	2	12,50	2	12,50
21-30 let	6	37,50	4	25,00	10	62,50
31-40 let	0	0,00	4	25,00	4	25,00
41-50 let	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Celkem	6	37,50	10	62,50	16	100,00
Vzdělání						
Základní	0	0,00	2	12,50	2	12,50
Střední s výučním listem	0	0,00	6	37,50	6	37,50
Střední s maturitní zkouškou	4	25,00	0	0,00	4	25,00
Vysokoškolské	2	12,50	2	12,50	4	25,00
Celkem	6	37,50	10	62,50	16	100,00
Pozice						
Dělnická	0	0,00	8	50,00	8	50,00
TH	6	37,50	2	12,50	8	50,00
Celkem	6	37,50	10	62,50	16	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 22 Otázka č. 18: Přidělení adaptačního plánu

Odpověď	Ano		Ne		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	16	42,11	6	15,79	22	57,89
Žena	16	42,11	0	0,00	16	42,11
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Věk						
Do 20 let	0	0,00	2	5,26	2	5,26
21-30 let	20	52,63	4	10,53	24	63,16
31-40 let	10	26,32	0	0,00	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Vzdělání						
Základní	0	0,00	2	5,26	2	5,26
Střední s výučním listem	8	21,05	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	20	52,63	2	5,26	22	57,89
Vysokoškolské	4	10,53	2	5,26	6	15,79
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Pozice						
Dělnická	12	31,58	2	5,26	14	36,84
TH	20	52,63	4	10,53	24	63,16
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 23 Otázka č. 19: Průběh adaptace podle plánu

Odpověď	Rozhodně ano		Spíše ano		Spíše ne		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	4	12,50	10	31,25	2	6,25	16	50,00
Žena	6	18,75	10	31,25	0	0,00	16	50,00
Celkem	10	31,25	20	62,50	2	6,25	32	100,00
Věk								
Do 20 let	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
21-30 let	10	31,25	10	31,25	0	0,00	20	62,50
31-40 let	0	0,00	8	25,00	2	6,25	10	31,25
41-50 let	0	0,00	2	6,25	0	0,00	2	6,25
Celkem	10	31,25	20	62,50	2	6,25	32	100,00
Vzdělání								
Základní	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Střední s výučním listem	2	6,25	4	12,50	2	6,25	8	25,00
Střední s maturitní zkouškou	6	18,75	14	43,75	0	0,00	20	62,50
Vysokoškolské	2	6,25	2	6,25	0	0,00	4	12,50
Celkem	10	31,25	20	62,50	2	6,25	32	100,00
Pozice								
Dělnická	4	12,50	6	18,75	2	6,25	12	37,50
TH	6	18,75	14	43,75	0	0,00	20	62,50
Celkem	10	31,25	20	62,50	2	6,25	32	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 24 Otázka č. 20: Přidělený zaučující zaměstnanec

Odpověď	Ano		Možnost obrátit se na více osob		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	14	36,84	8	21,05	22	57,89
Žena	16	42,11	0	0,00	16	42,11
Celkem	30	78,95	8	21,05	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	20	52,63	4	10,53	24	63,16
31-40 let	6	15,79	4	10,53	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	30	78,95	8	21,05	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	2	5,26	6	15,79	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	20	52,63	2	5,26	22	57,89
Vysokoškolské	6	15,79	0	0,00	6	15,79
Celkem	30	78,95	8	21,05	38	100,00
Pozice						
Dělnická	8	21,05	6	15,79	14	36,84
TH	22	57,89	2	5,26	24	63,16
Celkem	30	78,95	8	21,05	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 25 Otázka č. 21: a) Ochota ostatních zaměstnanců pomoci

Odpověď	1		2		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	16	72,73	6	27,27	22	100,00
Žena	14	87,50	2	12,50	16	100,00
Věk						
Do 20 let	2	100,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	22	91,67	2	8,33	24	100,00
31-40 let	4	40,00	6	60,00	10	100,00
41-50 let	2	100,00	0	0,00	2	100,00
Vzdělání						
Základní	2	100,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	2	25,00	6	75,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	22	100,00	0	0,00	22	100,00
Vysokoškolské	4	66,67	2	33,33	6	100,00
Pozice						
Dělnická	8	57,14	6	42,86	14	100,00
TH	22	91,67	2	8,33	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 26 Otázka č. 21: b) Přínos podstoupených školení

Odpověď	1		2		3		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	10	45,45	8	36,36	4	18,18	22	100,00
Žena	6	37,50	10	62,50	0	0,00	16	100,00
Věk								
Do 20 let	0	0,00	2	100,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	16	66,67	8	33,33	0	0,00	24	100,00
31-40 let	0	0,00	6	60,00	4	40,00	10	100,00
41-50 let	0	0,00	2	100,00	0	0,00	2	100,00
Vzdělání								
Základní	0	0,00	2	100,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	2	25,00	2	25,00	4	50,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	12	54,55	10	45,45	0	0,00	22	100,00
Vysokoškolské	2	33,33	4	66,67	0	0,00	6	100,00
Pozice								
Dělnická	4	28,57	6	42,86	4	28,57	14	100,00
TH	12	50,00	12	50,00	0	0,00	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 27 Otázka č. 21: c) Atmosféra během procesu adaptace

Odpověď	1		2		3		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	9	40,91	9	40,91	4	18,18	22	100,00
Žena	9	56,25	7	43,75	0	0,00	16	100,00
Věk								
Do 20 let	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	12	50,00	12	50,00	0	0,00	24	100,00
31-40 let	4	40,00	2	20,00	4	40,00	10	100,00
41-50 let	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
Vzdělání								
Základní	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	15	68,18	7	31,82	0	0,00	22	100,00
Vysokoškolské	2	33,33	4	66,67	0	0,00	6	100,00
Pozice								
Dělnická	2	14,29	8	57,14	4	28,57	14	100,00
TH	16	66,67	8	33,33	0	0,00	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 28 Otázka č. 21: d) Spokojenost s adaptačním procesem

Odpověď	1		2		3		Celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Pohlaví								
Muž	9	40,91	9	40,91	4	18,18	22	100,00
Žena	8	50,00	7	43,75	1	6,25	16	100,00
Věk								
Do 20 let	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
21-30 let	12	50,00	12	50,00	0	0,00	24	100,00
31-40 let	4	40,00	2	20,00	4	40,00	10	100,00
41-50 let	0	0,00	1	50,00	1	50,00	2	100,00
Vzdělání								
Základní	1	50,00	1	50,00	0	0,00	2	100,00
Střední s výučním listem	0	0,00	4	50,00	4	50,00	8	100,00
Střední s maturitní zkouškou	14	63,64	7	31,82	1	4,55	22	100,00
Vysokoškolské	2	33,33	4	66,67	0	0,00	6	100,00
Pozice								
Dělnická	1	7,14	8	57,14	5	35,71	14	100,00
TH	16	66,67	8	33,33	0	0,00	24	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 29 Otázka č. 22: Zhodnocení zaměstnance po adaptaci

Odpověď	Ano		Ne		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	20	52,63	2	5,26	22	57,89
Žena	12	31,58	4	10,53	16	42,11
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Věk						
Do 20 let	0	0,00	2	5,26	2	5,26
21-30 let	20	52,63	4	10,53	24	63,16
31-40 let	10	26,32	0	0,00	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Vzdělání						
Základní	0	0,00	2	5,26	2	5,26
Střední s výučním listem	8	21,05	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	20	52,63	2	5,26	22	57,89
Vysokoškolské	4	10,53	2	5,26	6	15,79
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00
Pozice						
Dělnická	12	31,58	2	5,26	14	36,84
TH	20	52,63	4	10,53	24	63,16
Celkem	32	84,21	6	15,79	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 30 Otázka č. 23: Dostačující doba adaptace

Odpověď	Ano		Ne		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	20	52,63	2	5,26	22	57,89
Žena	16	42,11	0	0,00	16	42,11
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	22	57,89	2	5,26	24	63,16
31-40 let	10	26,32	0	0,00	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	8	21,05	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	22	57,89	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	4	10,53	2	5,26	6	15,79
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Pozice						
Dělnická	14	36,84	0	0,00	14	36,84
TH	22	57,89	2	5,26	24	63,16
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 31 Otázka č. 24: Změna procesu adaptace

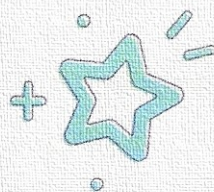
Odpověď	Ne		Ano		Celkem	
	n	%	n	%	n	%
Pohlaví						
Muž	22	57,89	0	0,00	22	57,89
Žena	14	36,84	2	5,26	16	42,11
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Věk						
Do 20 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
21-30 let	22	57,89	2	5,26	24	63,16
31-40 let	10	26,32	0	0,00	10	26,32
41-50 let	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Vzdělání						
Základní	2	5,26	0	0,00	2	5,26
Střední s výučním listem	8	21,05	0	0,00	8	21,05
Střední s maturitní zkouškou	22	57,89	0	0,00	22	57,89
Vysokoškolské	4	10,53	2	5,26	6	15,79
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00
Pozice						
Dělnická	14	36,84	0	0,00	14	36,84
TH	22	57,89	2	5,26	24	63,16
Celkem	36	94,74	2	5,26	38	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 6 Ukázka adaptačního balíčku



Vítejte v HIGHFIVE!



Milá kolegyně / milý kolego,

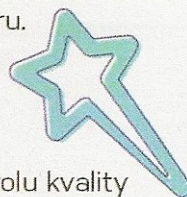
právě máte v rukou svého průvodce. Naleznete v něm základní informace o společnosti, jejíž součástí jste se stal/a, a pomůže Vám lépe se zorientovat v novém prostředí.

Jsme rádi, že jste se stali součástí našeho týmu a přejeme Vám mnoho štěstí a úspěchů 😊

Tým HIGHFIVE

HIGHFIVE, s.r.o.

Jsme třídící společnost a nabízíme pomoc především v oblasti kontroly kvality a s tím souvisejících činností. Nemáme vlastní výrobu, jsme nezávislími kontrolory. Našimi zákazníky jsou firmy, které vyrábí různé součástky převážně do automobilů. Můžou to být clony, emblémy, madla, různé šrouby a v podstatě cokoliv, co je součástí automobilu. Naši pracovníci tak dochází přímo do těchto výrobních firem po celé Moravě nebo mohou pracovat v Břeclavi v našem třídícím centru.



Historie

- 2012 – Vznik společnosti poskytující kontrolu kvality
- 2014 – Nová pobočka v Brně
- 2015 – Rozšíření služeb o personální agenturu
- 2015 – Rozšíření do Olomouckého a Moravskoslezského kraje, nové pobočky v Prostějově a Frýdku-Místku
- 2017 – Rozdělení společnosti na třídící společnost a personální agenturu
Vznikají tak dvě nezávislé společnosti – HIGHFIVE, s.r.o. a HIGHFIVE Job agency, s.r.o.
- 2017 – Otevření nového třídícího a kompletačního centra v Břeclavi

Naše poslání

Naším posláním je kvalita. Využíváme principů štihlého řízení a splňujeme normy ISO 9001. Naše procesy neustále zlepšujeme.



Co kde najdete?

Sídlo společnosti:

Lanžhotská 3448/2, 690 02 Břeclav

Pobočky v Brně a v Prostějově:

Opavská 801/8a, 639 00 Brno-Štýřice

Nám. Spojenců 3138/5a, Prostějov

Třídící a kompletační centrum:

Bratislavská 3455/40, Břeclav



Vnitrofiremní komunikace

Základní firemní dokumenty, databáze a předpisy jsou uloženy na Dropboxu. Dropbox je externí firemní úložiště, které má nainstalované každý pracovník v počítači, případně v mobilním telefonu.

Dropbox se chová jako sdílená složka. Pokud v ní cokoli smažete nebo přepíšete, projeví se tato změna i u Vašich kolegů.

Společnost HIGHFIVE, s.r.o. pracuje s několika stěžejními databázemi. Tyto databáze spravují jednotlivá oddělení a ostatní oddělení do nich mohou pouze nahlížet. Dbejte, prosím, pokynů svého vedoucího, s kterými databázemi pracovat můžete a s kterými ne.

2

HIGHFIVE – zaměstnavatel

Za léta svého působení se stal HIGHFIVE, s.r.o. stabilním zaměstnavatelem.

Pracovníky HIGHFIVE, s.r.o. lze rozdělit na tři základní skupiny:

- administrativní pracovníci,
- inspektoři kvality na HPP,
- pracovníci na DPP a DPC.

Administrativními pracovníky jsou myšleni „kancelářští pracovníci“. Jedním z nich jste i Vy. Patří sem supervizoři, účetní, personální a další.

Inspektoři kvality na hlavní pracovní poměr jsou pak jádrem našeho týmu kontrolorů kvality.

Pracovníci na dohodu jsou brigádníci, kteří tvoří početný, ale rychle se obměňující tým kontrolorů kvality.



Zaměstnanecké výhody

Jako zaměstnavatel si HIGHFIVE, s.r.o. váží svých zaměstnanců. Proto se snaží jim vyjít vstříc především lidským přístupem a utužováním týmu.

Obecně lze zaměstnanecké výhody shrnout takto:

- příspěvek na stravování,
- 4x sick-days,
- pracovní telefon,
- pracovní notebook,
- firemní team building,
- flexibilní pracovní doba,
- a další.



Obecný průběh adaptačního procesu

- Seznámení se s firemními hodnotami
- Seznámení s popisem pracovní pozice
- Představení pracovníka, prohlídka firemních prostor
- Předání pracovních pomůcek
- Zaškolení pracovníka vedoucím / mentorem

Noví pracovníci jsou většinou po 14 dnech schopní samostatně vykonávat svou práci.



Oslovování a pracovní vztahy

Oslovujeme se zpravidla křestními jmény a tykáme si. Jsme k sobě zdvořilí a ceníme si práce ostatních kolegů. Obratem odpovídáme na maily, které vyžadují naši odpověď. Nebojíme se obrátit s dotazem či problémem na svého kolegu či nadřízeného.

Oděv

V práci nosíme většinou neformální oděv a na pracovní schůzky bussines casual.

Na zakázkách se řídíme pravidly oblékání našich zákazníků. Většinou se tato pravidla vztahují na bezpečnost práce, a tak je v provozu potřeba mít pracovní boty a pracovní vestu.

Firemní podpis

Firemní mailový podpis je důležitou součástí firemní identity. Dbáme o jeho dodržování.

Mailový podpis by Vám měl být nainstalován v outlooku v počítači, který Vám bude přidělen. Pokud Vám ale mailový podpis chybí, informujte se u svého nadřízeného, jak máte tuto situaci řešit.



Pár praktických rad

Evidence pracovní doby se provádí do docházkového listu. Zaznamenává se zde příchod, odchod a doba přestávky. Dále se sem zaznamenává dovolená, náhradní volno, služební cesta do zahraničí apod. Vzor docházkového listu se nachází na Dropboxu. Docházku si průběžně vede každý zaměstnanec sám. Po uplynutí pracovního měsíce se docházka odevzdá vedoucímu ke kontrole a potvrzení.

Nárok na dovolenou činí 20 dní. Čerpání dovolené je možné až po zkušební době nebo po předchozí domluvě s nadřízeným. Dovolenu je potřeba mít schválenou předem písemně. Schválená dovolená se pro přehlednost značí v dokumentu *Dovolená* na Dropboxu.

Sick-days nebo-li indispoziční volno činí 4 dny, tj. 1 den v každém čtvrtletí. Nárok na indispoziční volno se řídí vnitropodnikovými pravidly.

Zaměstnavatel přispívá na stravování. Nárok na stravenky se řídí vnitropodnikovými pravidly.

Výběr přesčasových hodin je možný po domluvě s nadřízeným.

Návštěvu lékaře v pracovní době je třeba hlásit vedoucímu předem. Pro omluvení nepřítomnosti v práci slouží *Propustka k lékaři* potvrzená daným lékařem.

Pracovní úraz je vždy nutné hlásit a zapsat do *Knihy úrazů*.



6

Důležité kontakty

Vedoucí realizace – 702 121 525

Mzdy a účetnictví – 725 923 580

Personální záležitosti – 702 107 773

Kontakty na Vaše kolegy naleznete na Dropboxu
v dokumentu *Kontakty na zaměstnance HF*.



2019

Příloha č. 7 Šablona odmítacího e-mailu aplikace Teamio

Nastavení

Přihlašovací údaje

Kontaktní údaje

E-mailová oznámení

Štítky

Údaje o společnosti

Firemní profil

Správa uživatelů

Personální agentury

Vlastní zdroje uchazečů

Dotazníky

Správa dotazníků

Zamítací e-mail

Šablony

Šablony zpráv

Šablony inzerátů

Patičky inzerátů

Informace o společnosti

Podpis ve zprávách

Detail šablony

[Zpět](#)

Do šablony aktivity **Zamítnutí uchazeče** předdefinujte text, který budete moci uchazeči nebo uchazečům zaslat a informovat je o tom, že nejsou vhodnými kandidáty na pozici na kterou reagovali.

Název šablony * [Firemní](#)


Typ šablony firemní

Jazyk zprávy *

Typ aktivity *

Předmět *

Text zprávy *


 ##SALUTATION_NAME##,

děkuji za Váš životopis na pozici ##POSITION##. Nakonec jsme s kolegy jako nejlepší vyhodnotili uchazečku, která má několik let zkušeností se správou sociálních sítí a kromě životopisu nám také zaslala stručné vyhodnocení naší současné aktivity na Facebooku.

Přeji Vám, ať dobrou práci najdete co nejdříve.

S přáním pěkného dne,
Petra Žampachová

[Náhled](#)

 Přidat můžete max. 10 příloh. Každá příloha může mít max. 800 KB.

Přílohy Soubor nevybrán

[Uložit změny](#)

Příloha č. 8 Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN					
Zaměstnanec:					
Pracovní pozice:					
Datum nástupu:					
Zahájení adaptace:					
Ukončení adaptace:					
Nadřízený:					
Mentor:					
ZÁKLADNÍ VSTUPNÍ ŠKOLENÍ					
Název požadavku	Forma	Datum realizace	Odpovědná osoba	Poznámky	Splnění + podpis odpov. os.
BOZP	školení				
Školení PO	školení				
Seznámení s pracovním řádem	školení				
Odborná školení dle pozice	školení				
Odborná školení dle pozice	školení				
Odborná školení dle pozice	školení				
PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE					
Název požadavku	Forma	Datum realizace	Odpovědná osoba	Poznámky	Splnění + podpis odpov. os.
Seznámení s pracovištěm	pochůzka				
Seznámení s ostatními pracovníky	pochůzka				
Seznámení se směrnicemi a pravidly	manuál				
Přidělení mentora	osobní				
Konzultace popisu práce	osobní				
HODNOCENÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCE					
Průběžné hodnocení po 1. týdnu					
Datum:		Hodnotitel:			
Průběžné hodnocení během 1. měsíce					
Datum:		Hodnotitel:			

Průběžné hodnocení během 3. měsíce	
Datum:	Hodnotitel:
ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ADAPTACE	
Zhodnocení nadřízeným	Vyjádření zaměstnance
Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance: